استراتيجية المحيط الأزرق

والميزة التنافسية المستدامة

الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

المدرس المساعد
زينب مكي محمود البناء



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

إستراتيجية المحيط الأزرق
والميزة التنافسية المستدامة

رقم التصنيـف	:	658. 4012
المؤلف ومن هو في حكمه	:	علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء
عنوان الكتـاب	:	إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر
رقـم الإيـداع	:	2011/10/3666
الواصفــات	:	التخطيط الاستراتيجي//إدارة الأعمال//التسويق
بيـانـات الناشـر	:	عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-671-5

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2012-1433هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس : 5235594 6 962+

ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

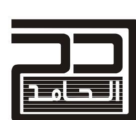
E-mail : daralhamed@yahoo.com

إستراتيجية المحيط الأزرق
والميزة التنافسية المستدامة

مدخل معاصر

تأليف

المدرس المساعد	الأستاذ الدكتور
زينب مكي محمود البناء	علاء فرحان طالب



بسم الـلـه الرحمن الرحيم

(وَعَلَّمَ آدَمَ الأَسْمَاء كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلاَئِكَةِ فَقَالَ أَنبِئُونِي بِأَسْمَاء هَؤُلاء إِن كُنتُمْ صَادِقِينَ {31/2} قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ {32/2})

البقرة: (31-32)

المحتويات

الفصل الخامس

الفصل السادس

المقدمة

Introduction

ان زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في السنوات الأخيرة في عالم الأعمال، كان اليابانيون من أوائل من عني بالاستراتيجية وأهميتها في عالم الأعمال نظرا للطبيعة اليابانية الجادة وحرصهم على التفوق ومواجهة التحديات الطبيعية والسياسية والصناعية التي فرضها عليهم الغرب خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. اذ تم تطوير مفهوم إلادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي خلال السنوات الماضية وتعددت الآراء والنظريات، وكانت جامعة هارفارد وأساتذتها لهم سبق الريادة والإبداع في تطوير مفهوم هذه الاستراتيجية وتطبيقاتها ونجاحاتها المستمرة خصوصا في الشركات الغربية الكبيرة.

وفي ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للاقوى، احجمت كثيرٌ من المنظمات عن المنافسة المباشرة خوفاً على كياناتها الاقتصادية كون المنافسة هي سمة العصر وباتت أغلب المنظمات تبحث عن استراتيجيات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن الاستراتيجيات التقليدية تساعدها في البقاء والاستمرار.

وقد ظهرت العديد من الاستراتيجيات المتطورة في الآونة الاخيرة، لعل أحدث هذه الاستراتيجيات هي استراتيجية المحيط الازرق التي تم اكتشافها من قبل المنظمات التي تبحث عن التغيير والتجديد، وهي فرصة جديدة للابحار الى المحيطات الزرقاء التي لم يتم اكتشافها بعد ولم تدخل الى سوق المنافسة الشرسة.

فاستراتيجية المحيط الأزرق هي بمثابة خيار أمام المنظمات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية التي تميز المحيطات الحمراء، وذلك عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، بحيث تصبح المنافسة امراً غير مطروح. فبدلاً من تقسيم الطلب – الذي هو قليل اصلاً – وملاحقة المنافسين وتقليدهم، فأن استراتيجية المحيط الازرق تقوم على زيادة الطلب والانعتاق من المنافسة. اذ ان خلق المحيطات الزرقاء يتطلب سوقاً جديداً بدلاً من ملاحقة المنافسين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية اذ تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً، ويتمثل بالصناعات غير الموجودة اليوم التي لا

تتوقف عن الحركة ابداً، بل تتغير ذاتياً وباستمرار. وتتحسن عمليات التصنيع فيها وتتوسع اسواقها تلبية لحاجات واذواق الزبائن وتعاظم حدة المنافسة لتحقيق الميزة التي تمتلكها المنظمة في بيئة الأعمال وتتفوق بها على المنافسين وتكون امكانية تقليدها صعبة جدا.

اذ تسعى المنظمات بشكل فاعل، لان تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض الى منافسة شديدة وقوية، ومن اجل البقاء والنجاح بشكل مستمر فلابد من تقديم افضل المنتجات وبكميات قليلة وباسعار مناسبة ومتوافرة استجابة لطلبات الزبائن في كل حين، ولكي تحقق ذلك يستوجب ان تمتلك ميزة تنافسية تعبر عن تفردها من غيرها من المنظمات في ذات الصناعة، لان امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة وفحصها الدقيق لها، وبالتالي قدرتها على مواجهة الاخرين والتنافس بقوة في ظل الضغوط الهائلة والتغيرات السريعة لتجتاز حدود الحاضر وتسود وتبقى في مستقبل المنظمات الاستراتيجي.

كما تصدَر موضوع الميزة التنافسية حيزاً مهماً في بحوث التسعينات، ألا انه اتخذ مفهوماً أكثر معاصرة منذ الألفية الثانية وذلك عندما اعتمدت المدخل المستند على الموارد والقابليات الستراتيجية. وبما ان الميزة التنافسية المستدامة هدف تسعى اليه جميع المنظمات الا ان تحديد هذه الميزة لايتم الا من خلال تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية طويلة الامد يصعب تقليدها.

والمنظمات الحديثة تهتم باستراتيجياتها لما تتضمنه من قيم واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأشخاص الذين يعملون فيها، وتؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها الإنتاجية. فالمنظمات بوجهٍ عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا يرجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوكها، ومن ثم فلكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات.

ومن اجل ذلك جاء هذا الجهد المتواضع كي يلقي الضوء على ابرز مفاهيم استراتيجية المحيط الازرق ومقارنتها مع استراتيجية المحيط الاحمر وكيفية الخروج من الادارة الحمراء والدخول الى الادارة الزقاء ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

للمنظمات التي تبحث عن الإبداع والتميز بالاستفادة من الارث المتراكم للمنظمات الرائدة التي حتمت عليها خصوصياتها مواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق اهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

تتكون هيكلية هذا الجهد المتواضع من ثمانية فصول. خصص الفصل الاول لبيان المفاهيم الرئيسية والاساسية للاستراتيجية بصورة عامة واستراتيجية المحيط الازرق بصورة خاصة، وتطرق الفصل الثاني الى الإبداع وكيفية الخروج من الادارة الحمراء والدخول الى الادارة الزقاء ومن ثم ابتكار القيمة والذي يعتبر الحجر الاساسي لاستراتيجية المحيط الازرق. في حين تناول الفصل الثالث صياغة استراتيجية المحيط الازرق والتعرف على مبادئها وانصرف الفصل الرابع لتنفيذ هذه الاستراتيجية ومؤشراتها لكي تمهد الطريق امام المنظمات الرائدة لانتهاج استراتيجية المحيط الازرق.

اما الفصل الخامس فقد تناول المفاهيم الرئيسية والاهمية للميزة التنافسية المستدامة والتعرف على استراتيجياتها ومصادرها في حين تناول الفصل السادس عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة ومداخلها اما الفصل السابع فقد تناول معايير وحواجزالميزة التنافسية المستدامة واخيراً جاء الفصل الثامن ليلقي الضوء على ابعاد الميزة التنافسية المستدامة.

وتواصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري من هذه المواضيع جاءت فصول الكتاب والتي تهدف إلى معرفة وتقييم استراتيجية المحيط الازرق وانتهاجها وتطوير الميزة التنافسية المستدامة وتأثيراتها المحتملة على منظماتنا بشكل عام ومساهمتها في إحداث التراكم المعرفي وتوفرالفرصة لمنظماتنا للإفادة منها.

ومن اللـه التوفيق والسداد

المؤلفان

الفصل الاول

مفهوم: الاستراتيجية

واستراتيجية المحيط الازرق

الفصل الاول

مفهوم: الاستراتيجية واستراتيجية المحيط الازرق

مفهوم الاستراتيجية The Concept of Strategy

أ. تعريف الاستراتيجية

قبل الخوض في مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، ينبغي التعريج على بعض ماطرح في الفكر الستراتيجي عن مفهوم الاستراتيجية العامة التي اوردها العديد من الكتاب والباحثين. اذ يعد مفهوم الاستراتيجية اطاراً ذا ابعاد شمولية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها. وهو مفهوم قديم وعريق أشتُقت تسميته من الكلمة الأغريقية (strategos) التي تبلورت في اثناء الاصلاحات الديمقراطية بالاشارة الى الوحدات العسكرية والسياسية التي كونت مجلس الحرب.

لذلك وردت تعاريف عديدة لهذا المفهوم لم يتفق الكتاب والباحثون على تحديدها بسبب تباين اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، فقد عرفت الاستراتيجية في قاموس: (Websters, 2003) بأنها ((علم وفن ممارسة الاعمال العسكرية لملاقاة العدو تحت ظروف ملائمة)) في حين عُرفت في قاموس اوكسفورد بأنها ((خطة يقصد بها انجاز غرض خاص))(Hornby, 2004).

أما في مجال الادارة فقد عرف الاستراتيجية (Schermerhorn, 2001) بأنها خطة شاملة لوضع التوجيهات والارشادات بالموارد المتاحة لانجاز الأهداف طويلة الأمد.

في حين اشار اليها (الخفاجي، 2004) بأنها توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الامد بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة، ونجاحها في اسواقها وزبائنها اضافة الى مقابلة توقعات المساهمين.

في حين نظر اليها (Glueck) على أنها خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الاستراتيجية للمنظمة وتحديات البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

وهنالك من عرفها بأنها تحديد الاهداف الرئيسة طويلة الأجل للمنظمة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الاهداف (الصيرفي، 2008).

أما (الزغبي، 2009) فقد عـرف الاسـتراتيجية بانهـا الوسـيلة المسـتخدمة لتحقيـق الغايـات والاهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تـربط جميـع أجـزاء المنظمـة معا" وتكون شاملة اي تغطي جميع انشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولا" لتحقيق اهدافها.

واخـيراً اشـار (بنـي حمـدان والادريسي، 2009) الى مجموعـة مـن التعريفـات لمفهـوم الاستراتيجية منها:

- الاستراتيجية ما تقوم به الادارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
- الاسـتراتيجية تشـير الى القـرارات التوجيهيـة الاساسـية، اي بمعنـى الاغـراض والرسـالة والمقاصد الاساسية.
- الاستراتيجية تتألف من مجمل الافعـال والاجـراءات المهمـة الضروريـة لتحقيـق هـذه التوجيهات.

و الاستراتيجية الفعالة تضمن تحقيق فوائد عديدة في مجالات عديدة منها على سبيل المثال:

1- الربحية.
2- الحصة السوقية.
3- القدرة البشرية.
4- الاداء المالي.
5- تقليل الكلف.
6- نوعية المنتجات.
7- الابداع.
8- المسؤولية الاجتماعية.

مما تقدم نلاحظ من التعريفات التي قيلت عن الاستراتيجية، ان بعضها يركز عـلى دور المنظمة في المدى البعيد وبعضها يهـتم بأهميـة تحديـد المنظمـة لرسـالتها وغاياتهـا، بينما يركز بعضها الاخر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتخصيص المـوارد، وعـلى أنها علـم وفـن. وفي هـذا الصـدد يمكـن القـول ان الاسـتراتيجية خطـة طويلـة الأجـل موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة ببيئتهـا الداخليـة وربطهـا وتكيفهـا مـع

الفرص والتهديدات ضمن البيئة الخارجية المحيطة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

1- الادارة الاستراتيجية

تعتبر بيئة العمل و قطاع الأعمال هـذه الأيـام بيئـة عاليـة التنـافس مـما أدى إلى أن تصـبح الخطط القائمة على الميزانيات و الخطط القائمة على التنبؤات سـبلاً غـير كافيـة للمـنظمات الكبـيرة للاسـتمرار والازدهـار. وبـذلك كـان لابـد للمـنظمات الكـبرى مـن الانخـراط في عمليـة التخطـيط الإستراتيجي التي تحدد و بشكل واضح أهداف المنظمة و تقيم الموقف الداخلي و المحيطة بها مـن أجل صياغة سياستها وتطبيقها وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف و إجـراء التعـديلات الضروريـة بما يبقيها على الطريق نحو تحقيق هذه الأهداف.

اذ تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تحديد أهداف أي منظمة و تطوير السياسـات و الخطط لتحقيق هذه الأهداف و تحديد و توفير الموارد لوضع الخطط موضع التنفيذ.

تمثل الإدارة الإستراتيجية أعلى مستويات النشاط الإداري و يضطلع بها عـادة مـدراء الشركـة التنفيذيين و فريق العمل التنفيذي. و كونها عملية فإن الإدارة الإستراتيجية تخضـع للمفهـوم العـام لعمليات التحول المنظم و التي يتم فيها الموائمة بين المزايا الإسـتراتيجية للمنظمـة و تحـديات بيئـة العمل التي تواجها المنظمة. و يعد أحد أهداف التخطـيط الإسـتراتيجي هـو الوصـول بالمنظمـة إلى موضع تقدر من خلاله على تحقيق رسالتها بفاعلية و كفاءة.

وعـرف (Wheelen&Hunger,2008) الادارة الاسـتراتيجية هـي مجموعـة مـن القـرارات والنشاطات الادارية التي تحدد الاداء طويل الامد للشركة. وهـي تتضـمن فحـص البيئـة (الخارجيـة والداخلية) وصياغة الا ستراتيجية(التخطيط الاستراتيجي طويل الامد) وتنفيذ الاستراتيجية والتقييم والرقابة. لذلك فأن دراسة الادارة الاستراتيجية تؤكد على مراقبة وتقييم الفرص والتهديـدات البيئيـة في ضوء نقاط القوة والضعف للشركة.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تزويد المنظمة بالتوجه العام الذي يحدد حركتها و هو توجه لا يمكن عزله عن الموارد المتاحة للمنظمة و الظروف التي تعمل فيها و جملة الأهداف العليا التي تسعى لتحقيقها.

2- مستويات الادارة الاستراتيجية

في معظم المنظمات الكبيرة توجد مستويات متعددة للإستراتيجيات. و الإدارة الإستراتيجية هي أعلى مستوى من حيث كونه الأعرض من حيث الانتشار و الأكثر تأثيراً في كل أجزاء المنظمة، و هو يوفر منظومة القيم و عناصر الثقافة الخاصة بالمنظمة و يحدد أهدافها العامة و يحدد رسالتها. أما الإستراتيجيات الأخرى التي تخص الوحدات الوظيفية أو ما يعرف باستراتيجيات وحدات العمل فهي جميعاً تقع تحت الإستراتيجية العامة للمنظمة.

أما الإستراتيجيات الوظيفية فهي تشمل على سبيل المثال استراتيجيات التسويق و إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة و استراتيجيات تنمية القوى البشرية و استراتيجيات الإدارة المالية و الاستراتيجيات القانونية و الاستراتيجيات الخاصة بنظم المعلومات. و في الإستراتيجيات الوظيفية يتم التركيز على الإستراتيجيات من القصيرة أو المتوسطة الأجل و ينحصر تطبيقها في مجال المسئولية الوظيفية للقسم أو الإدارة صاحبة العلاقة. و مع ذلك فإن الاستراتيجيات الوظيفية عليها القيام بالجزء الخاص بها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

و لقد وجدت كثير من الشركات الكبرى أن التقسيم الوظيفي ليس بالطريقة الفعالة لتنظيم أنشطة المنظمة و عليه قامت بإعادة هيكلة نفسها على أساس عمليات التحول المنظم فيها أو ما يعرف حالياً " بوحدات العمل الإستراتيجية " (SBU) و هي وحدات شبه مستقلة ضمن المنظمة و تكون عادة مسئولة عن ميزانيتها و القرارات الخاصة بإنتاج منتجات جديدة و قرارات التوظيف و التسعير. و يتم التعامل مع وحدات العمل الإستراتيجية من قبل المراكز الرئيسة في المنظمات على أساس أنها مراكز ربح. و كل وحدة من هذه الوحدات مسئولة عن تطوير استراتيجيات العمل الخاصة بها والتي يجب أن تكون على تناغم مع الاستراتيجيات الأعرض للمنظمة الأم.

أما المستوى الأدنى من الإستراتيجيات فيتمثل في الاستراتيجيات التشغيلية: و التي تتميز بضيق مساحة السيطرة و المنظور و اقتصارها على الأنشطة اليومية و عليها أن تعمل في حدود موازنة معينة لا يكون لها يد في تحديدها أو تعديلها. و يعتبر عالم الإدارة "بيتر دركر" أول من شجع هذا النمط من الإستراتيجيات من خلال نظريته " الإدارة بالأهداف" (MBO) و تأتي الاستراتيجيات التشغيلية تحت استراتيجيات وحدات العمل التي تأتي بدورها تحت استراتيجيات المنظمة الأم.

ان استراتيجية الشركة تمثل الخطة الشاملة والرئيسة والتي توضح كيفية تحقيق رسالة واهداف المنظمة. فهي تعظم المزايا التنافسية وتقلل من المخاطرة التنافسية. ونشاط المنظمة الرئيسسي عادة يتضمن ثلاثة انواع من الاستراتيجيات هي:

أ- استراتيجية الشركة: وتصف التوجه الكلي للشركة حسب موقفها العام تجاه النمو وادارة الاعمال وخطوط المنتجات المختلفة. واستراتيجية الشركة عادة ما تناسب ثلاثة اصناف رئيسية وهي الثبات وانمو وتخفيض النفقات.

ب- استراتيجية وحدة العمل: وعادة تحدث في وحدات العمل او مستوى المنتج وهي تركز على تحسين الموقع التنافسي لمنتج او خدمة الشركة في صناعة ما او في قطاع سوقي معين تعمل به وحدة العمل هذه. واستراتيجية العمل تنقسم الى صنفين اساسيين هما الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية. فالاستراتيجيات التنافسية تعني التمايز عن المنافسين، بينما التعاونية تمثل التحالفات مع المنظمات الاخرى. واحياناً ما تستخدم الاستراتيجية التعاونية لدعم الاستراتيجية التنافسية.

ج- الاستراتيجية الوظيفية: وهو مدخل يستخدم في المجال الوظيفي لتحقيق اهداف واستراتيجيات المنظمة ووحدة العمل من خلال تعظيم انتاجية الموارد. وهي تهتم بتطوير واحتضان القدرات المتميزة لاعطاء المنظمة او وحدة العمل الميزة التنافسية. وامثلة الاستراتيجيات الوظيفية للبحث والتطوير ان تكون تابع تكنولوجياً (تقليد منتجات الشركات الاخرى) وان تكون قائد للتكنولوجيا (رائد في الابتكار).

ومنظمات الاعمال تستخدم كل هذه المستويات بنفس الوقت. وهرمية الاستراتيجية هي تكامل استراتيجية مع اخرى لكي تكمل وتدعم احدهما الاخرى.

3- مراحل الادارة الاستراتيجية

عرفت الادارة الاستراتيجية بانها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن الشركة من تحقيق اهدافها. وعرفت على انها مجموعة من القرارات والممارسات الادارية التي تحدد الاداء الطويل المدى لمنظمة ما. والادارة الاستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات ريئسية هي: صياغة الاستراتيجية – وتطبيق الاستراتيجية – وتقييم الاستراتيجية.

اما مراحل تطوير الادارة الاستراتيجية فتتضمن:

أ- مرحلة التخطيط طويل الاجل: التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف الى تخطيط اثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل واي امور تحدث في هذه المرحلة عندما تخطط تعتمد على السنوات السابقة.

ب- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: التخطيط يتعدى الداخل واصبح اكثر توسعاً عما كان عليه في السابق حيث اصبح التخطيط موجه للخارج، ويهدف الى الاستجابة المتزايدة للاسواق والمنافسة من خلال المحاولة في ايجاد اسواق جديدة وما هي الاسواق المحتملة (التفكير الاستراتيجي).

ج- مرحلة الادارة الاستراتيجية: تهدف الى ادارة كل موارد الشركة وكذلك الى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

4- خصائص الادارة الاستراتيجية

تتسم الادارة الاستراتيجية بمجموعة من السمات او الخصائص بما يلي:

أ- ينصب اهتمام الادارة الاستراتيجية نحو الاهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس أي جزء من اجزاءها. بمعنى إن جهودها تنصب على تحقيق الاداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية منفردة. فما هو مناسب لميدان وظيفي معين قد لا يكون كذلك على مستوى المنظمة ككل. فقسم البحث والتطوير، على سبيل المثال، يسعى الى تصميم منتج ذو مواصفات متطورة قد تتمكن من خلاله المنظمة من تلبية رغبات مجموعة محددة من الزبائن. غير إن هذا التصميم يمكن إن تترتب عليه تكاليف اضافية تنعكس في سعر بيع المنتج وبالتالي تحول مجموعة كبيرة

من الزبائن الى منتجات بديلة بسبب ارتفاع السـعر. وهنـا يـبرز دور الادارة الاسـتراتيجية باعتبارهـا ادارة تنسيقية تعمل عـلى تحقيـق التوافـق والانسـجام بـين اهـداف الوظـائف المختلفـة للمنظمـة لضمان نجاحها واستمرارها في السوق.

ب- تحرص الادارة الاستراتيجية على اشراك اكبر عدد ممكن من اصحاب المصـالح في عمليـة اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم اصحاب المصالح الافراد والجماعات والمنظمات الذين لهـم مصـلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام. وتجـدر الاشـارة الى إن النجاح الذي تريده المنظمة لنفسها لا يتحقق عندما تركز اهتمامها على تحقيق مصلحة طرف واحد فقـط دون الاطـراف الاخـرى. فـاذا ركـزت الادارة جهودهـا عـلى تحقيـق اقصى قـدر ممكـن، او الى انخفاض في جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة الى الزبائن وبالتالي فقدانها لجزء مـن حصتها السوقية. وبدلاً عن ذلك قد تستطيع المنظمة المحافظة عـلى علاقتهـا مـع اصـحاب المصـالح بدرجة متوازنة من خلال اعتمادها على وسيلة اخرى لزيادة الارباح. فالاداء المالي للمنظمة يمكن إن يتحسن في حالة زيادة اهتمامها بالعاملين لتحقيق رضاهم، وهذا يدفعهم الى بذل مزيد من الجهود لتحقيق رضا الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الارباح.

ج- تمتلك الادارة الاستراتيجية تصوراً متكاملاً وشمولياً عـلى مسـتقبل المنظمـة عـلى المـديين القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام ادارة المنظمـة عـلى الرؤيـة المسـتقبلية لهـا، فانهـا يجـب إن لا تفقـد تركيزهـا عـلى العمليـات التشـغيلية. فالمـدراء عـلى مختلـف مسـتوياتهم التنظيمية يجب إن يضعوا في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤدونها في اهـداف المنظمة ككل.

د- تعمل الادارة الاستراتيجية عـلى تحقيـق الموازنـة بـين الفاعليـة Effectivenss والكفـاءة Efficiency أي بين عمل الاشياء الصحيحة وبين عمل الاشياء بطريقة صحيحة. ففـي الوقـت الـذي تتعامل فيه الادارة العليا للمنظمة مع القرارات الاستراتيجية التـي تخـتص بـالتغيرات الجوهريـة في علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية، فان عليها إن تتعامل ايضاً مع القرارات التشـغيلية التـي تتعلـق بعمليات الشراء والانتاج والبيع والتوزيع والتمويل بما يضمن الاستخدام الامثل لموارد المنظمة.

5- تحديات الادارة الاستراتيجية

من فترة ليست طويلة كانت منظمات الاعمال ناجحة بمجرد التركيز على صنع وبيع السلع والخدمات داخل حدود البلد. وكانت الاعتبارات الدولية قليلة. ولم يكن التصدير الى الدول الاجنبية جزء اساسي من تفكير المنظمات.

أ. العولمة

كل شيء تغير اليوم. فعولمة الاسواق والشركات غير طريقة عمل الشركات الحديثة والوصول الى اقتصاديات الحجم اصبح من الضروري خفض الكلف، وبالتالي خفض الاسعار لتكون منافس قوي فالشركات اليوم اصبحت تفكر بالسوق العالمية بدلاً من السوق المحلية.وهناك العديد من الدول في امريكا الشمالية وغرب اوربا استخدمت التوريد الخارجي في التصنيع وتطوير البرامجيات والخدمات الى الصين والهند واوربا الشرقية. وكما اصبحت الصناعات عالمية فان الادارة الاستراتيجية اصبحت طريقة مهمة للحفاظ على التطورات العالمية وموقع الشركة للحصول على الميزة التنافسية لفترة طويلة.

ب. التجارة الالكترونية

وتشير التجارة الالكترونية الى استخدام الانترنت لاجراء عقود صفقات الاعمال وقد اعاد الانترنت شكل الاسواق الدولية. والانترنت لم يغير فقط طريقة تفاعل الشركات مع الزبائن والمجهزين ولكنه غير ايضاً طريقة عمل الشركات داخلياً. وبدل التركيز على خصائص المنتج والكلف فأن الانترنت غير اساس المنافسة الى مستوى استراتيجي اكبر حيث تبدلت سلسلة القيمة التقليدية بشكل كبير.

ان الانترنت تسبب او سارع في سبعة اتجاهات عالمية وهي:

1- الانترنت اجبر الشركات على نقل نفسها. ومفهوم الشبكة الالكترونية للمجهزين والشركاء والزبائن اصبح اليوم واقع.

2- قنوات جديدة غيرت من العلامات التجارية والوصول الى السوق مسببة الغاء قنوات التوزيع التقليدية. ومن خلال الاتصال المباشر بالزبائن اصبحت

الشركات قادرة على تجنب الموزعين لـذلك قامـت بضـع علاقـات قويـة مـع المسـتخدم الاخير وتحسين الخدمة وتقليل الكلف.

3- ميـزان القـوى تغـير لصـالح المسـتهلك. فهـو اصـبح يمتلـك منافـذ كثـيرة للحصـول عـلى المعلومات من الانترنت.

4- المنافسة تغيرت فالمنظمات المعتمـدة عـلى التكنولوجيـا الجديـدة اضـافة الى المنافسـين التقليديين قاموا باستغلال الانترنت ليصبحوا اكثر فاعلية وكفاءة.

5- سرعـة تقـدم الاعـمال اصـبحت متطرفـة جـداً فآفـاق التخطـيط والمعلومـات المطلوبـة وتوقعات الزبون / المجهز جميعها تعكس سرعة الانترنت.

6- الانترنت دفع الشركات للخروج عن حدودها التقليدية، حيث جميع المنظمات المتعاونة اصبح لها قدرة على الوصول الى العمليات والخطط التشغيلية للمنظمات الاخرى.

7- المعرفـة اصـبحت موجـود اسـاسي ومصـدر للميـزة التنافسـية مـثلاً كانـت الموجـودات المحاسبية التقليدية تتكون من النقـد والمعـدات والتـي تمثـل حـوالي 80% مـن القيمـة السوقية الكلية للمنظمات المرتبطـة بمـؤشر S8p500 عـام 1982، ولكنهـا تمثـل 25% في عام 2002. والنسبة الباقية تمثل الموجودات غير الملموسة مثل العلامة التجاريـة القويـة ورأس المال الفكري مثل العلاقات الاساسية والعاملين اصحاب المهارات.

6- استراتيجيات التسويق

تعتبر استراتيجية التسـويق قلـب الخطـة التسـويقية التـي يقـوم مـدير التسـويق بأتباعهـا. وتعتمد الاستراتيجية على تحليل للموقف وعلى اهداف الشركة فالاستراتيجية هي الطريقة التي بهـا يمكن تحقيق تلك الاهداف.

وتعني اسـتراتيجية التسـويق هـي الخطـه التـي يـتم تصـميمها وتفصـل بالتحديـد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب زبائن جدد. وعرفت بانها العملية التـي

تسمح للمنشأة أن تشغل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات وللوصول إلى ميـزات تنافسية.

وعـرف JEAN JEACQNES LAMBIN اسـتراتيجية التسـويق عـلى أنهـا" ذلـك البرنـامج المتبنـي مـن طـرف المنظمـة الموجهـة بالسـوق، في ظـل سياسـة إبداعيـة للمنتجـات و الخـدمات للمستهلكين و بقيمة أكثر من المنافسين"

عرفت استراتيجية التسويق على أنها " خطة طويلة الأجـل لتنميـة المـزيج التسـويقي الـذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".

فهي منطق التسويق الذي تأمل به الشركة أن تحقق العلاقات المربحة. و من خـلال تجزئـة السوق و استهدافه و تحديد موقعه، تحدد الشركة أي الزبائن تستخدمهم و كيف، و تعرف إجمالي السوق و بعد ذلك تقسمه إلى قطاعات أصغر و تختار منها الواعدة أكثر و تركز على خدمة الزبائن.

وتتعامل استراتيجية التسويق مع تسعير وبيع وتوزيع المنتج. وباستخدام استراتيجية تطـوير السوق فان الشركة او وحدة العمل يمكن ان:

- تحصل على حصـة كبـيرة في السـوق الحاليـة للمنـتج الحـالي مـن خـلال اشـباع السـوق والتوجه للسوق.
- يمكن تطوير سوق جديدة للمنتجات الحالية.

❖ أهمية استراتيجيات التسويق

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المنظمة عـلى العديـد مـن المزايـا و الفوائد أهمها:

- مساعدة المنظمة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عـن الفـرص البديلـة المتاحة أمامها، و القيود و التهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة المنظمة على تحديد و تحليـل خصـائص السـوق الـذي تعمـل فيـه في المـاضي و الحاضر و المستقبل.

- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المنظمة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها و تحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل و الترابط بين أنشطة و عمليات التسويق من جهة، و بينها و بين أنشطة و عمليات المنشأة من جهة أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

❖ أنواع استراتيجيات التسويق

1. الإستراتيجيات القومية والاقليمية وإستراتيجيات السوق المحلية: تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد هوية الخطة التسويقية هل هي قومية أم أنها مزيج من خطط على المستوى القومي الإقليمي و المحلي.

2. الإستراتيجيات الموسمية: إن القرارات الإستراتيجية التي يجب التفكير فيها هي متى تقوم بالإعلان عن المنتج أو الترويج له أو تخزينه.

3. نموذج (PORTER) للإستراتيجيات العامة: يفترض Porter وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق من خلالها المنظمة ميزة تنافسية أكيدة.

4. التكتيكات التنافسية: التكتيكات تلك الخطة الشغيلة أو التنفيذية، يمكن النظر إليها كحلقة وصل بين صياغة و تنفيد الإستراتيجية.

5. إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة من قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.

6. إستراتيجية التمييز: من خلال البحث عن التمييز أو الإنفراد بخصائص استثنائية مثل الأسعار الشخصية و خدمات ما بعد البيع.

7. إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف العمل في هذا الجزء، لإبعاد الآخرين و منعهم من التأثير على المنظمة في حصة هذا الجزء.مثلاً قيام شركة سيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الصغيرة

8. استراتيجيات المزيج التسويقي: يمكن التعبير و التحكم في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة.

9. استراتيجيات للإنفاق: لتدعيم المبيعات الضعيفة و المنافذ و الأسواق ذات المبيعات الأقل يتطلب هذا استثمارات مالية.

❖ خصائص استراتيجية التسويق

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
- استراتيجية التسويق سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها السلع و الخدمات.
- استراتيجية التسويق وسيلة التمييز التنافسي.
- التكامل و الترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية.
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنظمة.
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

❖ معايير اختيار إستراتيجية التسويق المستهدف

1. موارد الشركة: أي ما تملكه من موارد، فعندما تكون محدودة الأفضل اعتماد إستراتيجية التركيز و العكس صحيح، أي امتلاك المنظمة وفرة من الموارد يجعلها أكثر قدرة على اختيار استراتيجيات أخرى مثل التسويق المتمايز.

2. درجة تجانس المنتج: كلما زادت درجة تجانس المنتج التي تقدمها المنظمة ولم تكن اختلافات واضحة بينها كلما كان أفضل إتباع إستراتيجية التسويق الغير متمايز مثل: الحديد و الفواكه والعكس صحيح كلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة مميزة ومختلفة في خصائصها وجودتها عن بعضها البعض مثل: السيارات و الكاميرات كلما كان أفضل إتباع استراتيجيات التسويق المتمايز.

3. المرحلة التي يمر بها المنتج داخل دورة حياته: عندما تقدم المنظمة منتج جديد فإنها تميل عادة في البداية للتركيز على نسخة أول شكل واحد منه، ومن ثم يكون من المفضل لها استخدام التسويق الغير متمايز أو التسويق المركز، أما عندما يصل المنتج إلى درجة النضوج عندها تبدأ المنظمة للتحرك لاستخدام التسويق المتمايز.

4. درجة تجانس السوق: إذا لاحظنا أن أذواق المشترين متشابهه و أنهم يشترون بنفس الكميات ولهم ردود أفعال متقاربة للجهود التسويقية الموجهة إليهم فان إستراتيجية التسويق غير المتمايز تكون الأنسب والعكس حيث يفضل استخدام التسويق المتمايز كلما انخفضت درجة تجانس السوق المستهدف.

5. إستراتيجية التسويق التي يستخدمها المنافسون: عندما يستخدم المنافسون التسويق المتمايز أو المركز ويكون إتباع المنظمة للتسويق غير المتمايز اقرب إلى الانتحار. و العكس غير صحيح، حيث يساهم إتباع المنافسين للتسويق غير المتمايز في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية إذا قامت المنظمة باستخدام التسويق المتمايز أو المركز.

ان الاستراتيجيات الحديثة تمثل نتاج الادارة المبدعة في المنظمات وقياداتها الخلاقة، وان الرؤية الاستراتيجية تعكس آراء وافكار تلك القيادات وطموحاتها فضلا عن كونها تعتبر من تاريخ المنظمة وثقافتها، والرؤية هي طموحات المنظمة وما

ترغب ان تكون عليه، فهي اذن الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسـفي والمسـتقبلي لـلادارة والعاملين.

وفي ضوء ذلك لايمكن للمنظمات ان تحقق اهدافها من غير امتلاكهـا لرؤيـة واضـحة المعـالم وطموحة فضلا عن وجود ادارة قوية في العمل وصـناعة القـرارات وصـياغة الاسـتراتيجية وتطبيقهـا لتجسيد هذه الرؤية. لذا تعد الاستراتيجية مسار العمل المنهجي الهـادف الى خلـق بيئـة ديناميكيـة للمنظمة انطلاقا من وجود رؤية استراتيجية جديدة للاعمال تؤكد ان الحكومات والدول تحتـاج الى اصلاح عملياتها وتحديد كيفية قيامها بالاعمال، فضلا عن كيفية تقديمها للخدمات الى زبائنها.

ان مجال معرفتنا بالاستراتيجية يقوم على اربعة ابعاد اساسية مهمة:

1. الاستراتيجيات التنافسية التي حددها بورتر بأستراتيجية قيادة التكلفـة والتميـز والتركيـز. اذ ان المنظمة يجب ان تكون ذا خيار استراتيجي واضح لتحقيق مزاياها الاستراتيجية.
2. وحدة الاتجاه: فالاستراتيجية تضمن وحدة الاتجاه طويل الأمد للمنظمـة لضـمان ميزتهـا التنافسية التي يجب ان تكون متجددة ومستديمة.
3. المبادلات الاستراتيجية: التي تكون ما بين النظام التشغيلي والزبون.
4. القوى التنافسية الخمس: كما حددها بورتر وهي شدة المنافسة بـين المنافسـين الحـاليين، والداخلين الجدد، والمنتجاتت او الخدمات البديلة، والقوة التفاوضية للمشترين، والقوة التفاوضية للموردين.

ب- مفهوم استراتيجية المحيط الازرق The Concept of Blue Ocean Strategy

إن مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) مصطلح جديد، اقتبس من المحيطات ومياههـا الزرقاء الصافية، اذ تم تناوله في عالم الاعمال تشبيهاً. حيث اغلب الصناعات اليوم لم تكـن موجـودة في حيز الوجود قبل (100) عام مثلاً كالسيارات والطـيران والمحطـات الكهربائيـة. بـل انّ بعضـها لم يكن من المتوقع ان تظهر في ذلك الوقت، مثل الهواتف المحمولة والحاسبات وخدمة البريد السريع التي لم تكن معروفة قبل (30) عاماً.

ومع قليل من التأمل نجد كماً من الصناعات غير المعروفة اليوم التي من المحتمل ان تكـون صناعة اساسية بعد (20) عاماً من الان.

ومن الملاحظ أن الصناعات لاتتوقف عن الحركة ابداً، بل تتغير ذاتيـاً وباسـتمرار. وتتحسـن عمليات التصنيع فيها وتتوسع اسواقها فضلاً عن ان هناك قدرة على خلق صناعات جديـدة واعـادة ولادة الصناعات الموجودة مما جعلها تبحث عن أسواق تكون مجالاً لمنتجاتها.

إذن فالمحيط الأزرق هو تلك المياه النقية الصافية الزرقاء اللون التي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، من تلـك الخصـائص اقتبسـت الاسـتراتيجية تسـميتها لتـدخل عـالم الاعـمال بفضـل بعـض الباحثين والمفكرين لتصبح احدى الاستراتيجيات التي تعتمـدها المـنظمات في عملهـا تحـت مسـمى استراتيجية المحيط الازرق والتي يقصد بها:

اعداد خطة للصناعات التي لم تخـرج بعـد الى حيـز الوجـود. وهـي تمثـل الفـراغ والمنـاطق المجهولة من السوق. او مالم يكتشف بعد من اصقاع المحيطات الصافية (نقاط السوق النائية) التي لم يصلها من يعكر صفوها قط. في هذه البقاع غيرالمكتشفة تتم صناعة الطلـب للمـرة الاولى. وهـي صافية وذات لون ازرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.

فالمحيط الازرق هو كل الصناعات غـير الموجـودة اليـوم – فضـاء السـوق المجهـول الـذي لم يكتشف لحد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون. وتكون المنافسة مستقلة (أي جعل المنافسة امـراً غير مطروح)، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.

وان المنظمات التي تخلق محيطات زرقاء تكافح لصنع استقلالية تنافسية من خـلال اعطـاء طفرة كبيرة في القيمة والمنظمة نفسها.

ويتطلب خلق المحيطات الزرقاء أفكاراً تعرف بالسوق الجديدة بدلاً من ملاحقـة المنافسـين من خلال استراتيجيات الميزة التنافسية. وهي تحـدد مـن خـلال فـتح مسـاحة سـوق غـير مطروقـة سابقاً، وخلق الطلب وفرص النمو المنفعي.

وعلى الرغم من أن بعـض المحيطـات الزرقـاء نشـأت بعيـداً وراء حـدود الصـناعة الموجودة حالياً، فأن معظمهـا انبثـق مـن ضـمن المحيطـات الحمـراء مـن خـلال توسـيع حدود الصناعة السائدة. حيث تمثل المحيطات الحمراء Red Oceans الصـناعات القائمـة

اليوم. ونقصد بها الأسواق المألوفة والأعمال المعروفة والحدود في منطقة المحيطات الحمراء محددة ومتفق عليها (معلومة ومقبولة) وكذلك قوانين المنافسة. (Landahi, 2006)

ان قانون المنافسة الاساس الذي يسود عالم الأعمال اليوم، يركز بالدرجة االاولى على قدرة المنظمة في المنافسة والوصول الى المنتجات الجديدة والزبائن والأسواق المستهدفة بشكل أسرع وأفضل من منافسيها.

وتتجسد قواعد المنافسة في القوى التنافسية الخمس المطروحة من قبل Porter إذ القوة الجمعية لهذه القوى المحركة للتنافس تحدد الارباح المحتملة للصناعة.

وتحاول المنظمات في المحيط الأحمر أن تتفوق على منافسيها لتحظى بالحصة الاكبر من الطلب ومع ازدحام السوق فأن امكانية الربح والنمو تتقلص، وتتكدس البضائع وتحول المنافسة لون المحيط الى اللون الاحمر.

وتتعلق حدة التنافس بتحركات المنظمة ومنافسيها فالكثافة التنافسية تزداد عندما تتحدى المنظمة تحركات المنافسين، أو عندما تتحرك نحو الفرص التي تحسن من موقعها التنافسي.

وعندها تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية تتعكر المياه وتسيل الدماء فيخرج منافسون كثيرون من السوق.

لذلك فأن استراتيجية المحيط الازرق هي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة. (Peca, 2009)

والجدول (1) يوضح بعض اسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الازرق

جدول (1)

إسهامات الباحثين في تعريف استراتيجية المحيط الازرق

ت	الباحث	السنة	التعريف
1-	Kim & Mauborgne	2005	هي كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف الى حد الان او الذي لم يصل اليه المنافسون وتكون المنافسة امراً غير مطروح، لان قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد.
2-	Sloan & Pollak	2006	تعني انتقال المنظمة من مساحة السوق الحالي الى مساحات جديدة.
3-	Yang	2007	هي استراتيجية المنظمة للحصول على فضاء سوقي غير مختبر سابقاً والانعتاق من المنافسة.
4-	Coughlin	2007	هي استراتيجية تميز المنظمات عن المنافسين بحيث ان المنظمة لاتضطر الى ممارسة المنافسة السعرية.
5-	Saxtoft	2008	هي تعبير مجازي للاسواق الجديدة بواسطة المبتكرين والمتحركين الاوائل في الصناعة.
6-	Baxter & Lynne	2008	هي استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة والمشترين وتكسر قاعدة المبادلة بين التمايز وانخفاض الكلفة.
7-	Layton	2009	تعرض رسالة طموح وان النجاح لايعتمد على المنافسة الشرسة أو على التسويق المكلف ولكن يعتمد على التحركات الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لخلق ابداع القيمة.
8-	Ghosn	2009	اعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد الى حيز الوجود وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق وتكون صافية وذات لون أزرق رائق لعدم تلوث السوق بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية.

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على الادبيات

ومن خلال ذلك يتضح ان استراتيجية المحيط الأزرق هي البحث عن اسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي استراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة. وهي صافية وذات لون ازرق رائق لعدم تلوث مياهها بالمنافسة الدموية.

ومن هنا يمكن القول ان بعض الشركات اوجدت محيطات زرقاء وراء حدود الصناعة الموجودة حاليا الا ان معضمها انبثق من محيطات حمراء من خلال توسيع حدود صنا عتها السائدة كما ان المنافسة غير مطروحة في المحيط الأزرق من المهم على كل شركة ان تبحر بنجاح في المحيط الأحمر وذلك من خلال التغلب على المنافسة ولكن مع زيادة العرض على الطلب فان المنافسة على الحصة السوقية سوف لن تكون كافية للحفاظ على الأداء العالي وبهذه الحا لة فان الشركة بحاجة لخلق المحيط الأزرق والإبحار فيه ولسؤ الحظ فان المحيطات الزرقاء لازالت مجهولة وذلك لان التركيز كان على المحيطات الحمراء في السنوات الخمس والعشرين السابقة ونتج عن هذا تزايد الخبرة حول التنافس في المحيط الاحمر وعلى كل حال ليست هناك دلائل علمية حول كيفية إيجادها.

ايجاد المحيطات الزرقاء Creating Blue Oceans

هناك قوى عدة دافعة للحاجة الملحة لإيجاد المحيطات الزرقاء منها التقدم السريع في التقنيات الانتاجية الصناعية، والسماح للموردين بأنتاج انواع وتشكيلات لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات، الأمر الذي ادى الى تزايد عدد الصناعات وتفوق العرض على الطلب.

ويزيد الاتجاه نحو العالمية في تعقيد الوضع، فالحدود بين الدول والأقاليم تزول، وتصبح المعلومات المتعلقة بالمنتجات وأسعارها متاحة للعالم بأسره.

ان العولمة الحالية للاسواق والسرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا والتداول الالي للمعلومات جعل المنظمات في العالم أجمع تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهده من قبل ولأجل تحقيق النجاحات التنافسية عبر عولمة الصناعة ينبغي على منظمات الاعمال تحقيق افضل مطابقة بين الغرض الاستراتيجي للصناعة والسوق المستهدف.

وحينما ترغب الصناعة بعولمة أسواقها عليها أن تأخذ بالحسبان قوة مركزها التنافسي الحالي، لأنه الأفضل يعني ميل الصناعة الى تبني الغرض الاستراتيجي الموجه بالنمو، وسيكون هذا الافتراض هادفاً ومعنوياً عندما يكون الاساس التنافسي هو اقتصاديات الحجم بدلاً من اقتصاديات النطاق وسيدرك اللاعبون الاساسيون ان ضعفهم في السوق الحالي يقف عند ادائهم الضعيف في مزايا الكلفة في محاولة لتعويض ذلك بالبحث عن المزيد من الطاقة عبر النمو والتوسع في الاسواق.

ان ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية وزيادة التشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة المنظمات الدولية اليوم أدت الى صعوبة التنبؤ بها واصبحت تمثل تحديات كبيرة لمنظمات الأعمال. فالزبائن واصحاب المصالح والمجتمع يتوقعون ويطلبون منتجات وخدمات وعمليات فائقة مع اهدار اقل وتقليل الاثار السيئة على الصحة والامن والبيئة وتحسين مسؤوليات المنظمة في القرارات وجميع النشاطات المرتبطة بالتكنولوجيات والمنتجات والعمليات لكل مشروع جديد. وهذه التوقعات تطبق ايضاً على جميع نشاطات وعمليات شبكات التجهيز والشركاء والتحالفات وكل ما يرتبط بالمنظمة بصورة مباشرة او غير مباشرة، لذلك فعملية التحول في المنظمات يجب ان تكون مناسبة وتتضمن تغييرات لاعادة تشكيل استراتيجيات المنظمات بشكل دراماتيكي في عالم اليوم.

حيث ان التطور التكنولوجي حسن كثيراً من انتاجية المنظمات مما جعل المجهزين يوفرون كميات هائلة من المنتجات والخدمات، وبعدما ازيلت الحدود التجارية بين الدول والمناطق وأصبحت المعلومات حول المنتجات والاسعار متوافرة للكل، اصبحت الاسواق الاحتكارية تختفي شيئاً فشيئاً وفي الوقت نفسه هناك ادلة على زيادة الطلب في الاسواق المتطورة كل هذه الظروف ساعدت على ايجاد استراتيجية المحيط الازرق.

ان خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة. اذ تعمل المنظمة على خلق محيط أزرق من خلال الاداء القوي الذي يؤدي الى نتائج معروفة، ومن ثم يظهر الابداع في الأفق .

وان خلق محيط ازرق تحتاج فيه المنظمة الى عمل شيء مختلف عما يعمله الاخرون وانتاج شيء لم ينتج سابقاً.

كذلك ان استراتيجية المحيط الأزرق تمكن المنظمة من التكيف بشكل كبير مع القيم الاساسية الشائعة للزبون لتشكيل مجموعة جديدة من القيم حيث يتشكل هذا النوع من غير أي منافسة.

إن لخلق المحيط الازرق مدخلين:

● الاول: خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من انه لايراعي متطلبات المجتمع، الا انه اثبت من انه مدخل فاعل جداً ومنتج. ومثال ذلك خدمة Google والتي انجذب لها ملايين المستهلكين إذ استفادوا من هذه الخدمة بشكل كبير، حيث اصبح اليوم كل مستخدم للانترنت يستعمل أو يدرك أهميتها.

● الثاني: خلق تطبيقات جديدة واعادة تعريف الأفكار مع محيط احمر موجود حالياً.

فالعديد من المنظمات اليوم تمارس نشاطات متعاكسة مثل محاولة خلق طرائق جديدة لدعم الكفاءة الداخلية وتعظيم صافي العائدات ومراقبة المنافسين في كيفية اختراقهم للسوق. أي التركيز على النشاطات الداخلية والخارجية.

وعلى الرغم من ذلك فأن استراتيجية المحيط الازرق تجلب بعض المحددات على الابداع ايضاً. فمنها ادراكي وبعضها تنظيمي:

❖ فالمحدد الادراكي هو ان المنافسين غالباً ما يسدون الطريق على الابداع بسبب صراع العلامات التجارية ومن الملاحظ ان العلامات التجارية القوية تؤثر على الصراع التنافسي، فالمنظمات التي تمتلك هذا النوع من العلامات التجارية مثل IBM-GE – Coca – Cola- Microsoft وغيرها تعتمد عليها في الدخول الى اسواق جديدة، او عند عرض منتجات جديدة، ومن دون هذه العلامات فأن الامر يتطلب منها ايجاد طرائق اخرى مثل تخفيض اسعار منتجاتها او غير ذلك لضمان موقع لها في السوق.

❖ والمحدد الثاني هو تنظيمي، لأن الابداع عادة يتطلب من المنظمات أن تحدث تغيرات كبيرة سواء في تطبيقات الأعمال أو في السياسات، حيث يحدث

التغيير نتيجة جهد مقصود يشمل مجموعة من العمليات والانشطة المصممة لتغيير الافراد والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة. وأن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير هو إبداع، حيث ان التغيير في الابداع الاستراتيجي يغير قواعد اللعبة. أي تتجاوز الخوف من التغيير ومقاومته وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

- وهناك محدد اخر يمثل القوى الاقتصادية للمحيطات الزرقاء، فالحجم الكبير المتولد من خلال خلق القيمة يؤدي الى تقليل الكلف بشكل متسارع وبالتالي يؤثر على جميع المنظمات.

إن التغيرات الاقتصادية تؤثر على كل المنظمات فالضغوطات الاقتصادية تجبر المنظمات على أن تكون أكثر كفاءة في تقليل الكلف وحتى في الاقتصاديات القوية فإن حالات عدم التأكد من اسعار الفائدة وعجز الموازنة والتقلبات في اسعار صرف العملات قد تخلق ظروفاً تجبر المنظمة على التغيير.

وان القوة الاقتصادية بدأت تنتقل من الاجراءات والمجهزين الى الزبائن ومبدعي القيمة لذلك فان التغيرات السريعة في الأسواق المحلية والخارجية بسبب التقلبات الاقتصادية باشكالها كافة ينتج عنه انخفاض التكاليف الى ادنى حد ممكن وتعظيم الارباح الى اقصى حد ممكن. وان كثيراً من المنظمات تتوجه نحو الزبون من خلال جذب زبائن جدد والعمل على الاحتفاظ بهم وفهم احتياجاتهم وتقديم أفضل الخدمات اليهم.

ويمكن الاشارة الى إن مدراء المنظمات لديهم الحل الامثل لمواجهة النجاح الاقتصادي للبلدان المنافسة وهو التوجه نحو الزبون.

اذ ان المنظمات المبدعة في عملها هي التي تتبنى تحقيق هدف الرضا لزبائنها وان نمو المنظمات وازدهارها لبقائها في بيئة المنافسة مرهون بتقديم افضل قيمة لزبائنها وان تقديم المنظمة قيمة سيئة هو اسهل طريق لتلاشيها او فشلها.

كما ان العديد من المنظمات تترك المنافسين يضعون المؤشرات والمعايير ولكنها تفتح المجال للمفكر الاستراتيجي ولمبدعيهم بأن لايستخدموا المنافسين قاعدة او

اساساً لعملهم، وبدلاً من ذلك فهم يركزون على مختلف الزبائن.وهناك المنظمات التي تبحث بعمق عن الاسواق غير المكتشفة وتحاول التوغل في اماكن لم يصل اليها المنافس بعد، حيث تسمى بالمنظمات الباحثة عن الاسواق الزرقاء وتقوم هذه المنظمات بصياغة الاستراتيجية نفسها كونها المصدر الحقيقي للابتكار اما المنظمات الاقل نجاحاً فأنها تتبع منطق الاستراتيجية التقليدية.

وهي لاتستغل فرص النمو والاسواق غير المكتشفة مما يعرضها الى التهديد والابطاء في النمو ومن ثم التوقف وهنالك العديد من المنظمات التي فشلت في تكييف نفسها مع احتياجات السوق مركزة هدفها على مجرد انتاج سلع وخدمات وهي متوهمة بأنها تتجه نحو النمو في الوقت الذي تتردى فيه نحو الانحدار وهذه المنظمات مصابة بظاهرة قصر النظر التسويقي (ادريس والغيص، 1994: 85)

ومثل هذه المنظمات لاتفكر بالميزة على المنافسين فقط لكنها تخطط للوصول الى افضل المزايا وهي تكافح من اجل الميزة التنافسية وتصارع من أجل الحصول على التمايز. وهذه المنافسة لم تنتج شيئاً سوى (المحيط الاحمر) في صراع المنافسين على الارباح.

والصراع التنافسي يؤثر في قدرات المنظمة الخاصة بكسب ودعم الميزات التنافسية. ان اهم ما يتصف به الاقتصاد العالمي هو زيادة حدة الصراع التنافسي ومدى تأثيره على استراتيجيات الاعمال.

وهذا الاتجاه الذي ساد في القرن العشرين هو الآن في طريقه الى الزوال، ومع تزايد دموية المحيطات الحمراء ستحتاج الادارة للاهتمام اكثر بالمحيطات الزرقاء، وليس على المنظمات من الان فصاعداً أن تتنافس في مساحة محدودة وذلك عن طريق فتح مساحة سوق جديدة لخلق المحيطات الزرقاء والاداء العالي المستديم من خلال التحرك الاستراتيجي، وهو مجموعة من الفعاليات الادارية والقرارات المتعلقة بعرض عمل يخلق سوقاً كبيرة، تلك التحركات التي تؤدي الى ايجاد منتجات وخدمات ضمن مساحة جديدة من الاسواق مع قفزة نوعية في الطلب تضم بين طياتها النمو المنفعي. وهذه التحركات الاستراتيجية عملت على ايجاد المحيطات الزرقاء.

المقارنة بين استراتيجيتي المحيط الاحمر والازرق Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy

خلال العقود الخمسة الماضية كانت المنافسة في قلب كل موقع ستراتيجي للمنظمة وضمن كل المستويات الادارية وكانت هذه الحالة تعكس التفكير الاداري ونوع الاستراتيجية المستخدمة وحالة البيئة التي تساعد على التنافس. وفي بعض الحالات فأن التحليل الجيد والذي يتضمن نسبة العرض وليس الطلب وتوفر الموارد هي التي تكون فاعلة في أي صناعة الا انه لايزال هامش الربح هو الذي يحدد نطاق الطلب. ومن هنا فالستراتيجيات تتحدد من خلال مستوى الطلب وتوفر الموارد وهذه الستراتيجيات تسمى المحيط الاحمر والذي وصفه Kim بأنه يمثل الأماكن الموجودة أصلاً.

ولكن النمو في الاتصالات لعب دوراً كبيراً في تحديد الربح في السوق وفي الوقت نفسه عملت على تسهيل الابداع الجديد في الصناعة، مما خلق طلباً جديداً بدلاً من الطلب الموجود اصلاً. وكل الاسواق الجديدة لم تكن موجودة والتي تضع استراتيجيات لخلق طلب تنافسي مع هامش ربح سريع وكبير وهذا مايسمى بأستراتيجية المحيط الازرق.

واستراتجيات المحيط الأزرق أداة ذات مخاطرة كبيرة بالنسبة الى تلك السترايجيات الموجودة في الاسواق المعروفة وهذه المخاطرة هي السبب الرئيس الذي يجعل المنظمات تسعى الى الستراتيجيات الحمراء (التنافسية) في الاسواق الموجودة، لأنها تحقق عائداً على الاستثمار معروفاً ومحدداً وهذا ماشكل المحيط الاحمر الكبير.

ويرى (Thummeister, 2007) استراتيجية المحيط الازرق هي خلق طلب جديد بدلاً من الطلب الموجود اصلاً. وكل الاسواق الجديدة التي لم تكن موجودة هي التي تضع استراتيجيات لخلق طلب تنافسي مع هامش ربح سريع وكبير.

أما (Theompson & Strickland, 1996) فبين ان استراتيجية المحيط الاحمر فهي كيفية ازاحة المنافسين عن السوق اذ هي استراتيجية منافسة السوق التي تتمثل في

المبادرات والطرق التي تلجأ اليها المنظمة لجذب زبائنها لتحمل الضغوط التنافسية ولتقوية موقعها في السوق.

وبالمقابل اوضح (Estill, 2007) إن استراتيجية المحيط الازرق هي كيفية تجاوز حدود السوق الحالية وترك المنافسة في الخلف وهي استراتيجية ابداع السوق..

ويرى (Saxtoft, 2008) ان استراتيجية المحيط الازرق هي تعبير مجازي للاسواق الجديدة والتي تخلق من قبل المبتكرين والمتحركين الاوائل في الصناعة، حيث لا توجد منافسة.

اما استراتيجية المحيط الاحمر فتعتمد على منافسة السوق اذ ان المنظمات المبدعة تناضل من أجل الحركة واحدةً تلو الاخرى والفرق بين الستراتيجيتين هو التركيز على منطق عمل يدعى ابتكار القيمة الذي يعتمد على القيمة والابتكار.

وهناك نوعين من الاستراتيجيات وهي استراتيجية المحيط الازرق واستراتيجية المحيط الاحمر، حيث يحاول المخطط الاستراتيجي للمحيط الاحمر التنافس لكسب حصة سوقية في الاسواق التقليدية ويسعى لتنفيذ استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، وتستخدم المنظمات في المحيط الاحمر استراتيجيات دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة إذ تعمل على خلق صعوبات للمنافسين وتتنافس في مجال سوقي محدود. اما المخطط الاستراتيجي للمحيط الازرق فأنه يعمل على خلق بيئات جديدة واعادة تعريف المنتجات او الخدمات او طبيعة المنافسة وجعل المنافسة امراً غير مطروح والسعي للحصول على استراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد. حيث ان خصائص استراتيجيات المحيط الازرق مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن اسواق ومنتجات وخدمات جديدة.

ومن هنا فأن استراتيجيات كل من المحيط الاحمر والازرق تبدوان كأنهما عالمان مختلفان لكنهما مترابطان جداً وسوف يكون احدهما غذاء للآخر.

والجدول (2) يبين اوجه المقارنة بين الاستراتيجيتين

جدول (2)

مقارنة استراتيجية المحيط الأحمر مع استراتيجية المحيط الأزرق

ستراتيجية المحيط الاحمر	ستراتيجية المحيط الازرق
- التنافس ضمن مساحة السوق الحالية	- خلق مساحة سوق غير مطروقة سابقاً
- الحاق الهزيمة بالمنافسين	- جعل المنافسة امراً غير مطروح
- استغلال الطلب الحالي	- خلق طلب جديد والاستحواذ عليه
- اجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة	- كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة
- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز او الكلفة المنخفضة	- تبعية نشاطات المنظمة بمجملها الى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.

Source: Sloan, Karlin & Pollak, Lindsey, (2006) , " Smarter , Faster , Better: Strategies for Effective , enduring , and Fulfilled ", John Wiley and Sons, P 153

في ضوء ما تقدم، يمكن القول أن استراتيجية المحيط الاحمر المرتكزة على أساس المنافسة تفترض ان الشروط الهيكلية للصناعة ثابتة، وان المنظمات مجبرة على التنافس ضمنها، وهو افتراض مبني على مايسميه الاكاديميون المنظور البنيوي أو حتمية الوسط المحيط، وعلى العكس يرتكز ابتكار القيمة على منظور يرى ان حدود السوق وبنية الصناعة ليست ثابتة، بل يمكن اعادة بنائها من خلال العمل ومعتقدات العاملين في هذه الصناعة، وهو مايسمى منظور اعادة البناء.

كما ان التميز في المحيط الاحمر يمتاز بكلفته العالية لان المنظمات تتنافس في المجال نفسه. لذلك فأن الخيار الاستراتيجي هو السعي وراء التميز أو الكلفة المنخفضة. أما في عالم اعادة البناء فان الهدف الاستراتيجي هو بناء قاعدة جديدة للممارسة وكسر قاعدة البيع بحسب كلفة القيمة، ومن ثم ايجاد المحيط الازرق .

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Baxter, Macleod & Lynne, F. Baxter, " Managing Performance Improvement " , Routledge , (2008).

2- Coughlin , Dan. " Accelerate: 20 Practical Lessons to Boosx Basiness Momentum " , Kaplan publishing , (2007).

3- Fortenberry , Johne. " Health Care Marketing: Tools and Technique " , Jones & Bartlett Publishers , (2009).

4- Hitt ,M ichael. A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001).

5- Hollensen , Svend. " Global Marketing " , prentice – Hall , (2007).

6- Hornby, A. S.,Oxford Advanced Learner, S Dictionary, 6th Ed, Oxford University Press, (2004).

7- Kim , W.Chan & Mauborgne , Renee. " Blue Ocean Strategy: How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant ". Harvard Business School publishing Corporation , printed in the U.S.A , (2005).

8- Landahi , John. " Navigating the open Joura Ocean " , prentice – Hall , (2006).

9- Merriam – Webster's collegiate Dictionary. 10th ed, printed, U.S.A , (2003).

10- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management: Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed. Irwin mcGraw Hill , (2000).

11- Peca , S. P. " Advanced Real Estate Development and Investment" Wiley , (2009).

12- Rainey, David L. " Sustainable Business Development: inventing the future through Strategy , Innovation , and leadership " , Cambridge university press , (2006).

13- Robbins. Stephenp & coulter. Mary " management "9th ed prentice Hall , (2007).

14- Saxtoft , Christian. " Convergen Ce: user Expectations , Communications Enablers and Business Opportunities " , John Wiley and sons , (2008).

15- Schermerhorn, John R. " Management", 6th , ed , by John Wiley & Sons , In U.S.A ,(2001).

16- Sloan , Karlin & Pollak , Lindsey. " Smarter , Faster , Better: strategies for effective enduring , and fulfilled " , John Wiley and Sons , (2006).

17- Swayne , Linda & Walter Jack. Duncnn , Peterm ,Ginter. " Strategic Management of health care Organization " , Wiley – Black Well , (2006).

18- Thompson , A & Stricland A. J. " Strategic Management: Concepts and Cases " , 20th ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003).

19- Thompson , Arthur A. & Strickland ,A.J. " Strategic Management Concepts and Cases", 9th ed, Irwin , lnc. N.Y, (1996).

20- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger. " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004).

21- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).

22- Yang , Kai " Voice of the Customer: Capture and Analysis " , prentice – Hall , (2007).

23- Gupta, A & Gorindarajan. " knowledge Flows within multination Corporation " SMJ , Vol. 21 , No. 4 , (2000).

24- Boyce , Gordon. " Beyond privacy: the Ethies of customer information systems " , Macquarie university , Sydney , Australia , informing science, (2002). http://www.informationscience.org.

25- Estill, Jim. " Ceoblog – tim leader ship " , (2007).

26- Ghosn , Carlos. " Blue Ocean Strategy ". (2009).

27- Layton , Sarah. " Blue Ocean Strategic Planning " , (2009). http://www. blueoceanstrategicplanning.blogspot. Com

28- Jamil ,Mohammad, " Red and Blue ocean Strategy",(2008) http://www. blueoceanstrategy.com

29- Oliver , Ho. " Blue Ocean Strategy In Nutshell " , (2009). http://www.MPC. gov/ Blue Ocean Strategy.

30- Park, Jaewon. " Blue Ocean Strategy: Action Learning Workshop for Corporate Executives " , (2008).www.etbc.com

31- Peterson. " Whats Deiving Globalization In The Service Industry In India & Chaina An Empirical Analysis. (2007). http:// www.peterson.inscom

32- Rahman , Azly. " Blue Ocean Strategy VS. our blood – red sea " , 22nd , (2008). Limkit siang < BlogArchive>

33- Starmer, Jesses," Blue Ocean Strategy Summary–Slide Share Slideshow Transcript ", (2008). www.blueoceanstrategy.com

34- Thummeister. Austin, Texas , united states. (2007) http://www.blueoceanstrategy.com

ب. المراجع العربية:

1. ادريس، ثابت عبد الرحمن، والغيص، منى راشد، " ادارة التسويق مدخل استراتيجي تطبيقـي"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، (1994).
2. بني حمدان، خالد محمد – ادريس، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاسـتراتيجي: مـنهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
3. صالح، عادل حرحوش وداغـر، منقـذ محمـد،. " نظريـة المنظمـة والسـلوك التنظيمـي ". الـدار الكتب والوثائق للطباعة والنشر، بغداد، (2000).
4. الزغبي، حسن علي. "نظم المعلومات الاستراتيجية: مـدخل اسـتراتيجي ". ط1، دار وائـل للـنشر عمان – الاردن، (2005).
5. الصيرفي، محمد " الادارة الاستراتيجية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، (2008)
6. نجم، عبود نجم. " ادارة الابتكار ". ط1، دار وائل للنشر، (2003).
7. الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، كتب المدير ورجل الاعمال، 2005، العدد 292، WWW.edara.com.

الفصل الثاني

الإبداع- وابتكار القيمة

لاستراتيجية المحيط الازرق

الفصل الثاني

الإبداع- وابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الازرق

الابداع - الخروج من الادارة الحمراء والدخول الى الادارة الزرقاء Innovation – Out of the Red and into the Blue Management

ركزت معظم الاستراتيجيات خلال الربع الاخير من القرن الماضي على المنافسة الحمراء من دون غيرها. فكانت النتيجة شيوع مفاهيم واساليب ومهارات عن طريق المنافسة في المحيطات والاسواق الحمراء، عن طريق توظيف ادوات وافكار ادارية معروفة من قبيل تقليص الحجم وتمييز المنتجات وتركيز الجهود وتحسين الجودة والمقارنة المرجعية بالمنافسين. وقد تم كل هذا في ظل غياب كامل لما نسميه المحيط الازرق للاسواق .

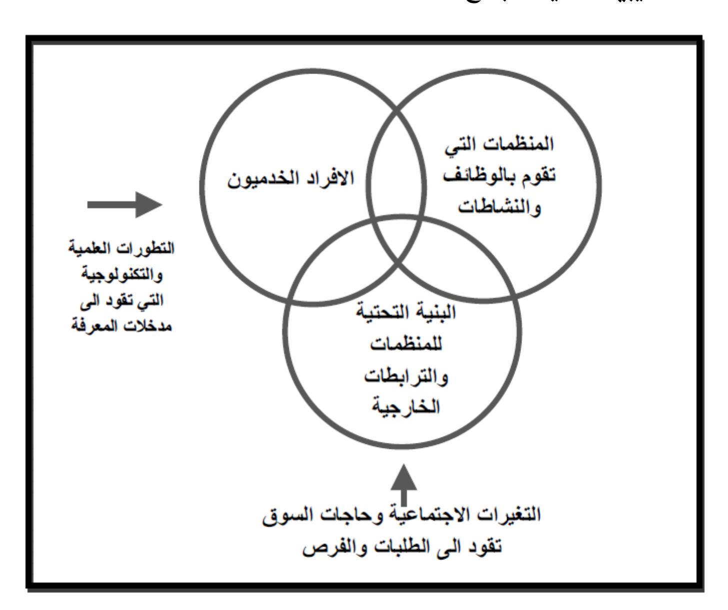
ان المحيطات الحمراء تمثل كل الصناعات الموجودة اليوم – فضاء السوق – والموقف التقليدي اليوم يستند على التساؤل الاتي: كيف تمارس المنظمات استراتيجياتها الاساسية لكي تستطيع ان تنجز الاعمال بشكل يتفوق على منافسيها للحصول على حصة سوقية اكبر من الطلب الموجود، فكلما استمرت المنظمات بالتنافس يصبح المحيط أكثر احمرارا" وتقل احتمالات الار باح والنمو. والطفرة الاستراتيجية اليوم هي في كيفية انهاء معالم المنافسة ومحاولة الخروج عن صفوف المنافسين. وحسب وصف السوق الموجودة اصلاً والسوق الناشئة الجديدة فأن الاحمر كان في الاصل ازرق. والازرق غالباً مايظهر من التطبيقات والوحدات الادارية التي طورت ستراتيجيات السوق الموجودة اصلاً (الاحمر) (تقليل الكلفة وتعظيم القيمة) وكيفية تطوير طريقة لايجاد طلب مربح جديد. لذلك فالاستراتيجيات الادارية تتحرك ويمكن ان تتغير بدلاً من تحليل الصناعة او لون المنتج وذلك يعني الابداع.اذ عرف (Daft, 2001) الابداع بانه التفكير لما هو ابعد من الاساليب التقليدية، واتباع طرائق جديدة في الاداء المتمثلة بايجاد احدث التصاميم للمنتوجات وتطبيق تقنيات جديدة وتعميق برامج التدريب وتطوير الافراد واستحضار كل اشكال المجازفة الناجمة عن

تبني الابداع، يحقق تحولات ابداعية من مدخلات وعمليات ومخرجات في بيئة المنظمات.

ان فكرة الابداع اصبحت اليوم مقبولة بشكل واسع وقد اصبح الابداع جزء من الثقافة. والابداع هو في قلب العديد من النشاطات في المنظمات، ولكن النظرة للابداع وفهم الابداع تختلف من تخصص الى اخر.

وعرف (Trott،2005) ان الابداع هو ادارة كل النشاطات التي تتضمن توليد الافكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق المنتج الجديد (او تحسينه) او تصنيع العملية او المعدات، اذ ان الابداع ليس نشاطاً مفرداً ولكنه عملية كلية من العمليات الفرعية المترابطة وهو ليس فقط مفهوم فكرة جديدة ولا ابتكار جهاز جديد ولا تطوير سوق جديد، ولكن عملية الابداع هي كل هذه الاشياء في اسلوب متكامل.

والشكل (1) يبين عملية الابداع.



شكل (1) عملية الابداع

Source: Trott, Paul , (2005) , " Innnovation Management and New Product Development" , 3th ed , Prentice Hall , P (10).

حيث يظهر الافراد كونهم مكوناً رئيساً لعملية الابـداع. فـالافراد داخـل المـنظمات هـم مـن يعرف المشاكل ويمتلك الافكار ويقومون بالترابط الخلاق والتشارك الذي يقود الى الابداع.

والابداع نوعان هما:

❖ ابداع العملية: والذي يمكن منظمات الخدمة من تقديم تحسينات في الخدمـة المقدمـة للزبائن مع اضافة خدمات جديدة أو اضافة منتجات تكون مرئية للزبون. ويعد ابداع العملية مهماً جداً لنمو المنظمة لسبب بسيط هو ان من غير العمليات الفائقة لايمكن تنفيذ ابداع الاستراتيجية.

❖ ابداع الاستراتيجية: ويتضمن كل الاشياء التي تحيط بمنتجات المنظمة وتضيف قيمـة الى خبرات الزبائن.

وأكد ايضاً ان ابداع العملية غير ملاحـظ مـن قبـل الزبـون، أمـا ابـداع الاسـتراتيجية مـرتبط بشكل مباشر بـالزبون وتضـيف قيمـة ملموسـة جديـدة. وان ابـداع الاسـتراتيجية يتضـمن مـداخل تسويقية اعلانية ويقدم أساليب جديدة للبيع ومداخل جديدة لخدمة الزبون. ويحدث اهـم انـواع لابداع الاستراتيجي عندما تقرر المنظمة تسويق منتجاتها وخـدماتها وخبراتهـا الى جماعـات جديـدة من الزبائن.

إن الابـداع والابتكـار يـأتي مـن طريقـة الشركـة في تنفيـذ الافكـار وتحويـل المفـاهيم الخلاقـة لموظفيها أوالعاملين فيها الى حقائق بالتسبب في التغيير او الاستفادة من التغيير، وان الابتكـار المنـتظم الذي يستفيد من التغيير هو الاعظم فعالية.ومن الممكن تقسيم طبيعة الابداع والابتكار الى:

أ- الابتكار الخاص بالمنتج Product: وينتج عن تفاعل الاشياء مع الاشـياء للحصـول عـلى منتجات جديدة او تحسين في الالة او في السلعة او في البرنامج.

ب- الابتكار الخاص بالعملية Process: وهو تفاعـل الافـراد مـع الاشـياء ويوضـح الكيفيـة التي يتم فيها انتاج المنتج او تطويره.

ج- الابتكـار الخـاص بـالاجراءات procedures: وهـو علاقـة الافـراد فـيما بيـنهم لتنفيـذ العمليات وانتاج المنتجات.

ان الافكار الجيدة والمبتكرة لا تأتي مـن فـراغ. فهـي حصـيلة تفاعـل مـع البيئتـين الداخليـة والخارجية، لان التسويق بشكل عام نشاط ديناميكي فاعل لايعرف السكون.

والابداع في نظر (Stoner, etal, 1996) هو توليد لكل ماهو جديد مـن الافكـار والعمليـات والمنتجات وقبولها وتطبيقها. والتغير على العموم يولد هزة في توازن السوق لكن الابداع هـو الـذي يوفر بدائل لكل سوق من الاسواق الموجودة اصلاً. والسؤال الاساسي الذي يطرح نفسـه هنـا: كيـف يمكن الخروج مـن المحـيط الاحمـر للمنافسـة الدمويـة والابحـار في المحـيط الازرق بالانعتـاق مـن المنافسة ؟ فبعض الكتاب والباحثين وصـف اسـتراتيجية ابـداع القيمـة بانهـا تحسـين النظـام الكـلي لانشطة المنظمة وتمييز الرابحين عن الخاسرين.

لذلك فالابداع يطلق مجموعة من العوامل التي تؤدي الى نجـاح المنظمـة، وهـذه العوامـل هي:

أ- اتقان اللعبة المستهدفة:

هي عملية توقع وصياغة سيناريوهات لتوازن المنظمة التي تأخذ بنظر الاعتبار كل اللاعبـين في السوق تلك التي قد ترفع من تطـور ذلـك السـوق وهـذه هـي الخطـوة الاولى للابـداع النـاجح، وتتمثل في كيفية الحصول على مدخلات جديدة للمنظمة لم يسبق ان استخدمتها.

وعرف (Tucker, 2009) ان الابداع عبارة عن طرائق جديدة في التفكير والـتعلم تغـير عـلى نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها. الامر الذي لم يعد مقـتصراً عـلى تصـميم منـتج معـين بـل تقديم اشياء جديدة للزبائن لم يفكروا فيها على الاطلاق.

ب- إكمال قوة اللاعبين:

الموقع الذي تبدع فيه المنظمة كونه مكملاً اساسياً للمنتجات الرئيسـة للاجـراءات الصارمة في السوق المتشـابكة (المتداخلـة) وهـذه القـوة تزيـد مـن قـوة الابـداع، إذ انّ ممارسة الابداع يحمي المنظمات عن طريق طرح منتجات أو خدمات جديدة بأسـتمرار من خـلال خلـق آليـة لاسـتبعاد المنتجـات المتقادمـة أو التـي لم تلـق الـرواج المطلـوب،

ومن ثم فأن حماية الابداع تعني بشكل مباشر حماية ضمان مستقبل المنظمة لتفوز بحصة كبيرة في السوق .

وعرف (السامرائي، 1999) ان الابداع هو الاحلال المستمر للجديد بدل القـديم بتقـديم شيء جديد او تقديمه بطريقة افضل.

وعرف ايضا مـن قبـل (Schlegelmilch, 2003) الى ان الابـداع الاسـتراتيجي اعـادة تشـكيل الاسواق من خلال كسر القواعد وتغـير طبيعـة التنـافس لانجـاز تحسـينات القيمـة المثـيرة للزبـائن ويحقق نمواً مرتفعاً للمنظمات.

فالابداع الاستراتيجي هو اطار لتطوير الاعـمال، يركـز عـلى المسـتقبل، ويحـدد فـرص النمـو، ويخلق رؤية طويلة الأمد. وتكمن قوة الابداع الاستراتيجي في بعدين هما:

- الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الاعـمال عـبر تفهـم الزبـون، واعتماد المسار الاستراتيجي.
- الربط بين الرؤية والواقع والاكتشاف.

وبين (Derjer, 2006) ان الابداع الاسـتراتيجي هـو المـادة الحيويـة لفكـرة العمـل التجـاري بتغيير كل من سوق المنظمة وكفاءاتها ونظامها، وهذا يعني شمولية الابداع الاسـتراتيجي وتخصصـه بتطوير المنظمة بكاملها.

ج- عرض المطابقة التعاونية:

تأسيس شراكة مع اللاعبين في السوق، فـالتعرف عـلى حاجـات الزبـائن هـو مسـألة في غايـة الاهمية لضمان ان الافراد في المنظمة يتفاعلون فيما بينهم من اجل انجاز الاعمال الموكلة اليهم.

اذ عرف (Hellerigel, etal, 2001) الفريق على انه عـدد مـن العـاملين الـذين لـديهم مـن المؤهلات (القابليات والكفاءات والمعرفة) والذين يكونون ملتـزمين بـأداء اهـداف عامـة وعلاقـات عمل متبادلة بينهم.

ان الاسلوب الفرقي في العمـل يقـود الى تحقيـق الابـداع الجمعـي، عـبر تحفيـز اعضـاءالفريق عـلى التفكـير المسـتقبلي ذي النهايـات المفتوحـة (التفكـير في رغبـات

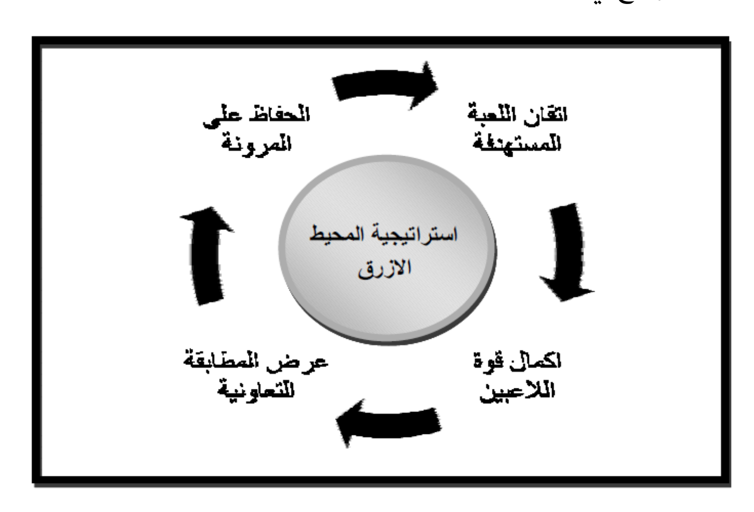
الزبون) وتحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريـق القيـادة مـع مجلـس الادارة يحـددان رؤيـة منظمية مشتركة، من اجل السعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها.

د-الحفاظ على المرونة:

تصميم المنتج والخطط التسويقية ينبغي ان تكون مرنه ومطابقة للتغيرات والنمو المتسـارع في السوق فقدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصـلة في مجـال التكنولوجيـا وتصـميم المنتجـات على وفق تفضيلات الزبائن، يعتمد على ادراك سلوك المستهلك ورغبته الدائمة للتغيير.

ان قدرة المنظمة تتعزز عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبـدع تقـدم مـن خـلال تقديم منتجات جديدة أو الولوج الى اسواق جديدة. لذلك فان المنظمات التي ترغب بالبقاء تكـون قادرة على التكيف.

وهذه الدعامات الاربع يمكن ملاحظتها او رسمها على شكل دائـرة وهـذه الـدائرة تعـوم في المحيط الازرق كما موضح في الشكل (2).



شكل (2)

الدعامات الاربع لإستراتيجية المحيط الازرق

source: Jamil ,Mohammad. " Red and Blue ocean Strategy",(2008) http://www. blueoceanstrategy.com P (3)

وهناك ثلاث خصائص لاستراتيجية المحيط الازرق الناجحة وهي:

1) التركيز: لكل استراتيجية كبيرة تركيزها. حيث تكون المنظمة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد اذ تسمح للمنظمة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها وتكون ذات سمعة جيدة في الاسواق.

2) التفرد: عندما تصبح استراتيجية المنظمة مجرد محاولة تقليدية للحاق بما يفعله المنافسون، فانها تفقد تفردها.

3) الشعار المقنع: تتمتع الاستراتيجية الفعالة بشعار لامع واتجاه واضح، فالشعار الجذاب يعطي الزبائن رسالة واضحة ويعلن عن مزيج القيمة الذي تقدمه المنظمة. وتنعكس الطريقة المثلى لاختبار فاعلية الاستراتيجية في قوة واصالة الشعار الذي تقدمه لزبائنها.

ان استخدام المنظمات للعلامة التجارية تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع علامة المنظمة.

فضلاً عن ذلك اضافت الكثير من المنظمات شعاراً معيناً للتذكر الى اسم علامتها التجارية التي يتم تكرارها في كل اعلان تقدمه. ان اثر استعمال الشعار مراراً وتكراراً بمثابة المنوم المغناطيسي والمخدر في صورة العلامة التجارية التي تبتدعها. لذلك فالمنظمات يجب ان تطور شعاراً جذاباً له مفعول جيد في ذهن الزبائن، حيث ان لكل منظمة شعاراً معيناً فمثلاً بعض المنظمات تستخدم الالوان وبعضها الرموز للتعرف على العلامة التجارية.

من خلال ذلك يتبين ان من دون هذه الخصائص فان استراتيجية المنظمة تكون مشوشة وغير متميزة وبعيدة عن التحقق بسبب ارتفاع بنية تكاليفها.

ابتكار القيمة: حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الازرق Value Innovation: The Cornerstone Of Blue Ocean Strategy

تتميز المنظمات الابتكارية بسمات تجعلها اكثر قدرة على الاتيان بالابتكارات وتبنيها واخراجها الى السوق اكثر واسرع من المنافسين. ولعل السمة البارزة انها منظمة

استقطاب للافراد المبتكرين الذين يتمتعون بخصائص تجعلهم اكثرقدرة من غيرهم على الابتكار وتقبل الجديد والدفاع عنه في مواجهة العقبات من الافراد الاخرين ومن الاجراءات والروتينات التنظيمية.

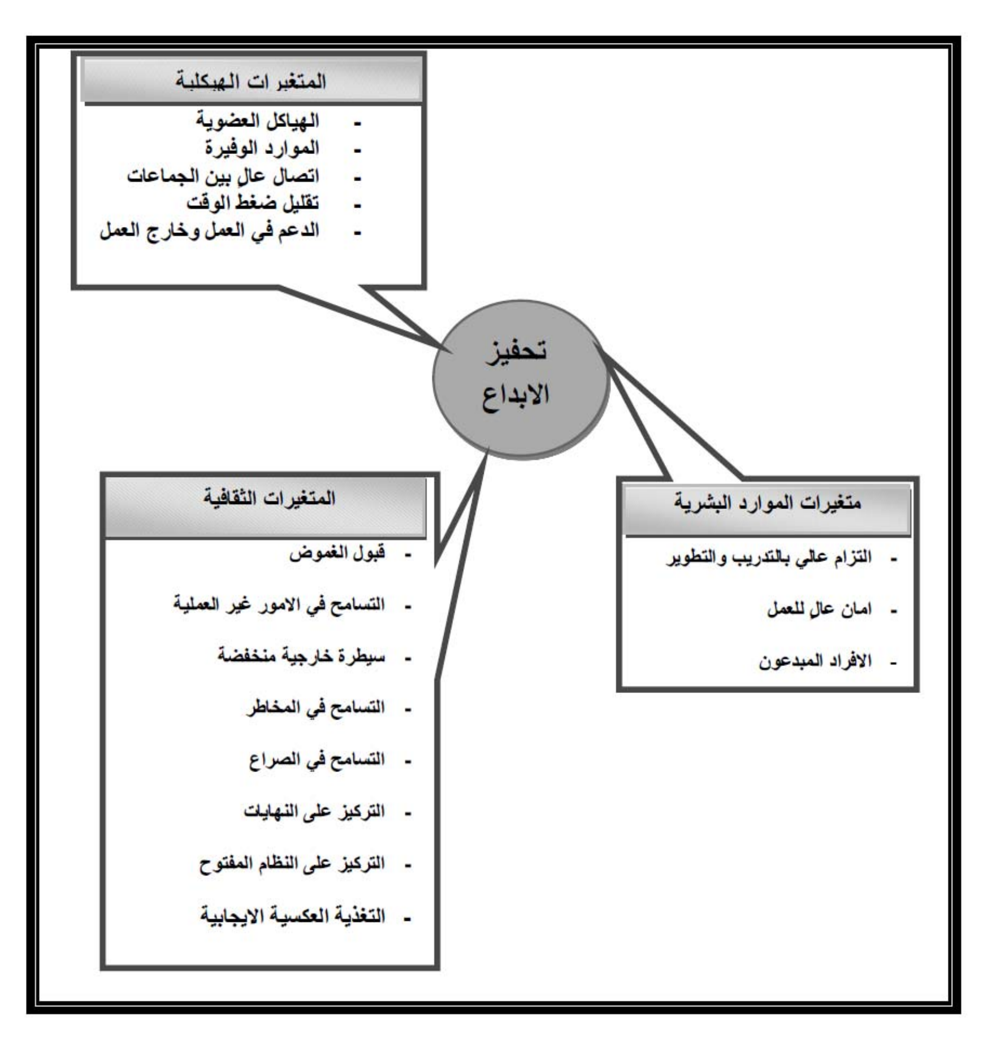
فضلاً عن ان السمة البارزة الاخرى تتمثل في العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويمكن المبتكرين من الحصول على الموارد اللازمة من اجل تطوير الافكار الجديدة واختيارها وتحويلها الى منتجات جديدة.

وان المنظمة التي يمكن ان تصبح مبتكرة من خلال استخدام نموذج النظم الذي يعطي مخرجات مرغوبة (ابتكار المنتجات ووسائل العمل) والذي يتضمن عملية تحويل المدخلات. وهذه المدخلات تتضمن الافراد والجماعات المبدعة داخل المنظمة، لكن امتلاك افراد مبدعين غير كافٍ للمنظمة. فيجب ان تتوافر البيئة الصحيحة لعملية الابتكار، والبيئة التي تحفز على الابداع تتضمن متغيرات عديدة تتكون من ثلاث مجموعات من المتغيرات وكما موضحة في الشكل (3)

لذلك فالابتكار يعني (Stringer, 2000) التوصل الى كل ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة. أي التعامل مع شيء جديد لم يسبق اختياره.

واوضح (نجم، 2003) بانه بمثابة وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفه جديدة في المجال نفسه او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.

اذ تسعى المنظمات العاملة على وفق استراتيجية المحيط الازرق الى ان تبتكر اعمالاً ومنتجات جديدة وايضاً ابتكار بيئة عمل افضل للافراد العاملين لديها واستخدام طرائق واساليب مبتكرة في عملية المزيج التسويقي (ابتكار منتج، ابتكار سعر، ابتكار ترويج، ابتكار توزيع) وفي هذا الصدد تم تقديم انموذج ابتكار القيمة من قبل (Kim & mauborgne).



شكل (3)

متغيرات الابداع

Source: Robbins,Stephenp & Coulter,Mary , (2007) " Management" 9th ed , prentice Hall, P (374).

يُعَدّ ابتكار القيمة هو حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الازرق، فبدلاً من التركيز على هزيمة المنافس يتم التركيز على جعل المنافسة امراً غير مطروح، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة الى المستهلكين، ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة، اذ يؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها.

وان حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الازرق هو (ابداع القيمة) حيث يوجد المحيط الازرق عندما تحقق المنظمة ابداع القيمة التي تخلق قيمة لكل من المشتري والمنظمة، فالابداع في (المنتج والخدمة والتسليم) يجب ان يرفع ويخلق القيمة للسوق ويحاول ازالة او تقليل المعالم او الخدمات التي تكون اقل قيمة في السوق الحالية او المستقبلية، وبالتالي تعرض الفكرة الجديدة عملية الجمع بين خلق القيمة وتخفيض الكلف في القطاعات السوقية المستهدفة.

وأكد ايضاً (Critelli) ان هذه الافكار جاءت بعد الانتقادات التي وجهت لمايكل بورتر حيث قال أن نجاح المنظمة يعتمد أما على تخفيض الكلف أو صنع التمايز. وقد اقترح (.Charles w.l. Hill) عام 1988 أن نموذج بورتر قد اخطأ، لان التمايز يمكن ان يكون وسيلة للمنظمات لتقليل الكلف. وقد اقترح ايضاً (Hill) بأن الجمع بين التمايز وانخفاض الكلف قد يكون ضرورياً للمنظمات للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة.

لقد وضع بورتر مدخلين عامين يمكن للمنظمة استخدامهما لتحسين خلق القيمة، وهما استراتيجية التمايز واستراتيجية القيادة في الكلفة. ولكن استراتيجية المحيط الازرق تحاول الخروج من هذه القاعدة من خلال صنع التمايز من غير زيادة في كلف المنتجات والخدمات المقدمة للزبون وهذا ما يخلق قيمة مضاعفة للزبون.

ان ابداع القيمة يوجد في المنطقة التي تعمل بها المنظمة ويؤدي الى التأثير المرغوب على هيكل الكلف والقيمة الممنوحة للزبائن. وتقليل الكلف يتم من خلال ازالة العوامل المنافسة في الصناعة.

وقيمة المشترين تنشأ من خلال عناصر لم تكن معروضة في الصناعة سابقاً. ولذلك فأن مع الوقت تقل الكلف كلما زادت اقتصاديات النطاق بسبب ارتفاع حجم المبيعات التي تولد قيمة فائقة.

ويختلف ابتكار القيمة عن اضافة القيمة. حيث ينتمي الاول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر. فالقيمة التي تنتمي الى المحيط الاحمر يطلق عليها القيمة المضافة، ويتم في القيمة المضافة التركيز على الفاعلية في اضافة المنافع للمنتج او الخدمة المقدمة للزبون.

اي ان مفهوم القيمة المضافة Value – added فبدلاً من تقليل الاسعار للتوافق مع المنافسين فنرى أن الشركات يلحقوا خدمات مضافة لتمييز عروضهم وبالتالى دعم هوامش أفضل، فليس الموضوع موضوع سعر يقول أحد خبراء التسعير " إنما موضوع الحفاظ على ولاء الزبون عن طريق تقديم خدمة لا يمكن أن تجدها فى مكان آخر.

اما القيمة التي تنتمي الى المحيط الازرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة. وان خلق القيمة للزبون يعد مورد المنظمة المحتمل في الحصول على عائد اعلى من متوسط المعدل، وان اهداف المنظمة ذات الصلة بخلق القيمة يؤثر في اختيار استراتيجية الاعمال والهيكل التنظيمي الخاص بها. وعادةً مايتم خلق القيمة من خلال خفض تكاليف المنتج وانتاج منتج او خدمة ذات خصائص مميزة.

ويتم تحديد القيمة من وجهة نظر الزبون من خلال عاملين من العوامل الحساسة التي يجب اخذها بالحسبان عند وضع استراتيجيات تكوين القيمة.

أ- من هو الزبون ؟

ب- ماهي القيمة ؟

عندئذ تقوم المنظمة بتحديد معظم احتياجات الزبائن التي على اساسها تنظم اعمالها او انشطتها بكفاءة، لتقوم بعدها بتقديم الاحتياجات بسرعة، وبدقة مع أقل كلفة ممكنة، لان القيمة تحدث عندما يكون الزبائن مطمئنين من خلال عملية تبادل المنتجات او الخدمات وان القيمة تتجاوز الثمن الذي دفع من قبلهم.

لذلك تعمل المنظمات على فهم حاجات ورغبات الزبون ومن ثم تصميم استراتيجياتها بالتركيز على الزبون، وتقديم قيمة مميزة له، وبناء العلاقات المربحة معه، ومن ثم تجني المنظمات فائدة تكوين القيمة للزبون.

فالمنظمات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لاتتصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها التي تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسن والتطور، ولكنها تنتهج منطقاً استراتيجيا مختلفاً، نطلق عليه ابتكار القيمة ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من ((الابتكار + القيمة)) وذلك كما يلي:

❖ القيمة دون ابتكار: تصبح مجرد اضافة للقيمة. وهي تركز على اضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة، لكن لمخازن المنظمة وحدها وليس لموقعها في السوق او مكانها في المحيط.

وان المنظمات التي حافظت على معدلات نمو وارباح عالية مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات وبغض النظر عن الحجم والعمر الزمني وظروف الصناعة والبلد الذي تعمل به هذه المنظمات فأن استراتيجياتها كانت تتمحور حول ابداع القيمة (Value innovation).

فالمنظمات المتفوقة في الاداء كانت موحدة في اتباعها لاستراتيجية الابداع خارج الاطار التقليدي فهم يركزون على الابداع ليس كونه شيئاً تكنولوجيا ولكنه شيئاً قيمياً ولذا فأن اهتمام هذه المنظمات بالقيمة يعوق اهتمامها بالتكنولوجيا ولذا فأنها تدعى منظمات ابداع القيمة، فبدلاً من تركيز هذه المنظمات على ظروف الصناعة ووقوعها ضحية لهذه الظروف فأنها (منظمات ابداع القيمة) تركز على خلق الفرص في مجال عملها وتحاول الاجابة عن التساؤل حول كيف يمكن لنا تقديم قيمة اكبر للمستهلك تؤدي الى زيادة في الارباح. وبغض النظر عن الظروف التنافسية مما يؤدي الى اختبارات استراتيجية مختلفة عن المنافسين.

ان التركيز على القيمة يضع المشتري في مركز التفكير الاستراتيجي بدلاً من المنافسة فالتركيز على الابداع يدفع المدراء الى ماوراء التطور النسبي الى اساليب جديدة كلياً لاداء العمل. ان مستوى الابداع للمنظمات التي تتبنى ابداع القيمة هو افضل بكثير من تلك التي تعمل على تقليد المنافسة مما يساعد المنظمات الصغيرة التي تتبنى هذا المفهوم للنمو وزيادة الارباح من دون الدخول في منافسة مباشرة مع المنظمات الكبيرة.

❖ الابتكار بدون قيمة: ان التكنولوجيا ليست هي القائد الاساس في خلق المحيطات الزرقاء. فالمحيط الازرق هو ليس ابداع التكنولوجيا، لكن المحيطات الزرقاء تأتي من خلق القيمة. فربط الابداع بالقيمة الكبيرة للزبائن هو ليس من ابداع التكنولوجيا. لان التكنولوجيا لم توجد لتعرف معالم الخلق في المحيط الازرق.

فالتكنولوجيا تعد جذابة في السوق الذي تعمل به المنظمة اذا كانت تصنع المبادرة والالفة غير ملفتة النظر للمستخدم .

فالابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق. وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين فيعطيهم ما هم غير مستعدين لقبوله او لشرائه، وهو لهذا يفشل ايضاً. ولقد ركزت معظم دراسات الابداع والابتكار على تطوير حلول لمشاكل التكنولوجيا فقد حاول الباحثون بيان كيف يمكن للمنظمة تطوير حلول تكنولوجية لمشاكل الزبائن حيث ينظر للتكنولوجيا كحلول للمشاكل

ان الدراسات الحديثة من قبل (Hamel, 1994) و (Christensen, 2003) اظهرت ان الاصغاء للزبائن قد يخنق الابداع التكنولوجي ويعيق النجاح طويل الامد للمنظمة. ولكي تكون المنظمات ناجحة في الصناعة التي تتصف بالتغيير التكنولوجي فان عليها ان تبحث عن الابداع الذي عادة مالا يكون مطلوباً من قبل الزبائن الحاليين.

واكد ايضاً على ان الابداع التكنولوجي اليوم اصبح مكوناً اساسياً في تطور المجتمعات البشرية.

وعلى خلاف الابداع التكنولوجي فأن ابداع القيمة يركز على اعادة تعريف المشاكل ذاتها وهذا هو الذي يقلل من اهمية المنافسة، ومن خلال تقليل مشاكل الصناعة فأن ابداع القيمة ينقل معايير الاداء التي تقيم الزبائن مما يؤدي الى خلق فضاء سوقي جديد.

ولكي نتعرف على مشاكل الزبائن فأن النظرة الداخلية للسوق تكون اكثر الحاحاً لاكتشاف الفرص الموجودة وغير الظاهرة او لخلق طلب جديد، ولهذا فأن ابداع القيمة هو تابع للنظرة الداخلية للسوق والناتجة عن التفكير الابداعي الاستراتيجي.

كما ان (ابتكار القيمة) يختلف عن (تكنولوجيا القيمة) لانه يحدث عندما تنتهج المنظمات او تقيم موازنات استراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي.

اذ ان ابتكار القيمة يربط بين قيمة الزبون والابتكار التكنولوجي، فالابتكار التكنولوجي لايهتم بقيمة الزبون لذلك فالتكنولوجيا الجديدة قد لاتكون مقبولة من السوق كما هو الحال في قيمة الزبون. فالابتكار التكنولوجي يميل الى التركيز على الحلول بينما ابتكار القيمة يركز على اعادة تعريف المشكلة.

ويحدث ابتكار القيمة عندما توازن المنظمات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة.فأبتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي، وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا ايجاد المحيط الازرق والانعتاق من المنافسة. وان ابتكار القيمة يتحدى اهم العقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على اساس المنافسة وهي: البيع بحسب كلفة القيمة.

وهناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على خلق قيمة اكبر للمستهلكين بسعر اعلى، او خلق قيمة معقولة بكلفة اقل حيث الاستراتيجية تقدم خياراً بين التمييز او الكلفة المنخفضة.

أي ان على المنظمات التي تريد تقديم قيمة اكبر للزبائن التضحية بأعتبارات التكلفة، وعلى المنظمات التي تريد تقليص التكاليف ان تضحي بأعتبارات القيمة التي تقدمها للزبائن.

وعلى العكس من ذلك فأن من يبحثون عن ايجاد المحيطات الزرقاء يسعون الى خلق التميز والكلفة المنخفضة في آن واحد.

اي ان مفهوم ابتكار القيمة او القيمة المبتكرة يوفق بين اعتبارات القيمة (من خلال تقديم منتجات متميزة) واعتبارات التكلفة (من خلال تقليص التكاليف) في الوقت نفسه.

فمن خلال دراسة ابداع القيمة وجد ان هناك اختلافاً متميزاً لمنظور السوق مغايراً للمنظور التقليدي.

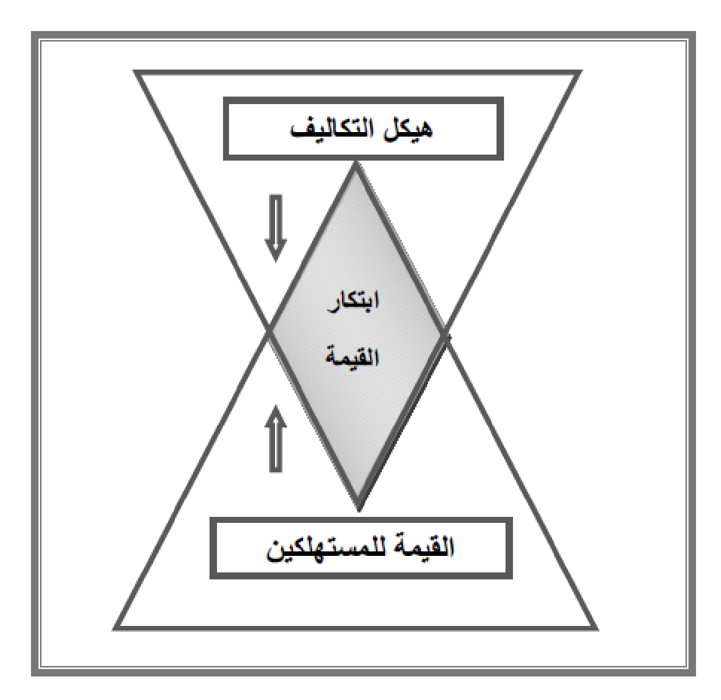
ويتكون هذا المنظور من عنصرين هما:

1- التسعير الاستراتيجي لخلق الطلب بحيث يؤدي الى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع.

2- التكلفة المستخدمة لخلق الربح بحيث يؤدي ذلك الى زيادة هامش الربح وتغيير في هيكلية التكلفة مما يؤدي الى صعوبة تقليده من قبل المنافسون.

وبصورة عامة... اتبعت الشركات التي علقت في المحيطات الحمراء المقاربة التقليدية وتسابقت لهزيمة المنافسين عبر بناء موقف دفاعي ضمن الترتيب في مجال الصناعة اما صانعو المحيطات الزرقاء فلم يتجهوا نحو المنافسة بل اتجهوا نحو ابتكار القيمة وذلك من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة الى المستهلكين ومن ثم فتح مساحة سوق جديدة غير مطروقة ويؤكد مبدأ ابتكار القيمة بشكل متساو على القيمة وعلى خلقها فالقيمة دون القدرة على الخلق تتجه نحو التركيز على ايجاد القيمة بتدرج متزايد وهو شيء ا خر يحسن القيمة لكنه غي كافي لجعلك تتميز في السوق. الابتكار دون قيمة ينساق للتقنية وريادة السوق او القفز للمستقبل ويصوب لأهداف بعيدة عما يطلبه المستهلكون وما يمكن ان يتقبلوه او يدفعوا ثمنه ومن هذا المنطلق يجب التمييز بين ابتكارالقيمة والابتكار التقني وريادة السوق. يحدث ابتكار القيمة فقط عندما توازي الشركات بين الخلق والوسيلة والسعر والكلفة فان فشلت في إرساء الخلق مع القيمة بهذا الشكل فان مبتكري التقنية ورواد السوق يعملون على حضانة البيض الذي وضعته شركات أخرى.

ابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بحيث ينتج عن هذا أيجاد المحيط الأزرق والتخلص من المنافسة.فان من يبحثون عن أيجاد المحيطات الزرقاء يسعون خلف التميز والكلفة المنخفضة في ان واحد يمكن توضيحها من خلال الشكل الأتي.



شكل (4)

ابتكار القيمة

Source: Siegemund,Carsten, (2009) , "Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany ", Bod – Books on D, P (28)

كما يتعلق خلق المحيطات الزرقاء حسب الشـكل (4) اعـلاه بـدفع الكلفـة للاسـفل مـع دفـع القيمة المقدمة للمستهلكين للاعلى بأستمرار. يتم بهذه الطريقة تحقيـق قفـزة في القيمـة بالنسـبة الى المنظمـة والمسـتهلكين، لان القيمـة الاسـتهلاكية تـأتي مـن المنفعـة والسـعر اللـذين تقـدمها المنظمـة للمستهلكين، فالقيمة بالنسبة الى المنظمة تتولد من السـعر وبنيـة الكلفـة، أي يتحقـق ابتكـار القيمـة فقط عندما توازن المنظمة بين المنفعة والسعر والكلفة بشكل مناسب وهذه المقاربة للنظام هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة. حيـث تسـاعد اسـتراتيجية المحـيط الازرق في

التكامل بين نطاق نشاطات المنظمة الوظيفية ونشاطاتها العملية.ولذلك فأن ابتكار القيمة هو اكثر من كونه ابتكاراً، بل انه امر يتعلق بالاستراتيجية المتلاحمة مع كامل النظام السائد في نشاطات المنظمة. حيث يتطلب ابتكار القيمة من المنظمات ان توجه النظام بأسره بأتجاه تحقيق قفزة في القيمة للمستهلك وللمنظمة نفسها. وبغياب مثل هذه المقاربة المتكاملة، سيبقى الابتكار بعيداً عن جوهر الاستراتيجية .

❖ استمرارية استراتيجية المحيط الازرق وتجديدها

إن ايجاد المحيط الازرق ليس انجازاً ثابتاً بل هو عملية حركية. عندما توجد الشركة محيطا ازرق وتظهر نتائج ادائها القوي، سيظهر عاجلاً ام اجلاً من يقلدها.

والسؤال هو: كم سيمضي من الوقت قبل ظهور المقلدين ؟ او بتعبير اخر: ما مدى سهولة تقليد استراتيجية المحيط الازرق او صعوبته ؟ مع ظهور مقلدي الشركة الاوائل ونجاحهم وتوسيعهم للمحيط الازرق يزداد عدد الشركات التي تتبع هذا المسار... وما الذي يجب إن تبحث عنه الشركة لايجاد محيط ازرق اخر ؟

ويمكن إن تنسب هذه الاستمرارية الى حواجز التقليد المتجذرة في استراتيجية المحيط الازرق.

❖ حواجز التقليد

تحمل استراتيجية المحيط الازرق حواجز للتقليد. وبعض هذه الحواجز عملياتية وبعضها معنوية وهي:

1- عدم اعتماد تحرك ابتكار القيمة للمنطق الاستراتيجي التقليدي. أي (الاستخفاف بالشيء) والاستخفاف لايشجع على التقليد السريع.
2- التعارض مع صورة الماركة يمنع الشركات من تقليد استراتيجية المحيط الازرق. لان التقليد سيكون مؤشراً على عدم فعالية عملهم الحالي.
3- يعيق الاحتكار الطبيعي عملية التقليد عندما يكون حجم السوق غير كاف للاعبين اخرين.
4- حقوق الملكية والموانع القانونية التي تحد من التقليد المطابق للاصل.

5- يقود الحجم الكبير الذي يولده ابتكار القيمة الى تحقيق ميزات سريعة في التكاليف مما يضع المقلدين الرئيسيين في معضلة مستمرة من حيث التكاليف. حيث استمتعت شرائح اقتصادية واسعة بالشراء من (Wal-Mart) مما احبط الشركات الاخرى وجعلها تتردد في تقليد استراتيجية المحيط الازرق التي اتبعها (Wal-Mart).

6- تعيق طرفيات شبكة الانترنت الشركات كذلك عن تقليد استراتيجية المحيط الازرق بسهولة وبشكل موثوق.

7- بما إن التقليد يتطلب من الشركات إن تقوم بتغييرات كبيرة في ممارساتها العملية فان سياساتها غالباً ما تتدخل في العملية، وتؤجل التزام هذه الشركة بتقليد استراتيجية المحيط الازرق لسنوات.(التغيير في سياسة الشركة لفترة قصيرة) وهذا امر يصعب على كثير من الشركات تحمله في فترة قصيرة.

8- عندما تقدم شركة ما قفزة في القيمة فانها تكسب سمعة سريعة لاسمها، كما تكسب ولاء لزبائنها في السوق. وحتى الحملات الاعلانية ذات الميزانيات الكبيرة التي يمكن إن يقوم بها احد المقلدين نادراً ماتصل الى قوة كافية للتغلب على السمعة التي اكتسبتها الشركة الاولى من خلال خلقها للقيمة.

جدول(3)

حواجز تقليد استراتيجية المحيط الازرق

حواجز تقليد استراتيجية المحيط الازرق
• عندما لايشكل مبدأ ابتكار القيمة امراً مهماً بالنسبة للمنطق التقليدي للشركة.
• تعارض استراتيجية المحيط الازرق مع صورة ماركات الشركات الاخرى.
• الاحتكار الطبيعي حيث لايكون السوق كافياً لدخول لاعب ثان.
• حقوق الملكية والموانع القانونية التي تمنع التقليد.
• يؤدي الحجم الكبير الى تحقيق ميزات سريعة في مجال التكاليف بالنسبة لمبتكر القيمة مما يثبط عزيمة المقلدين.
• طرفيات شبكة الانترنت التي تعيق التقليد.
• يتطلب التقليد عادة تغيرات كبيرة في الشركة من الناحية السياسية والعملياتية.
• تكسب الشركات التي تقدم ابتكاراً في القيمة سمعة سريعة، وتكسب كذلك ولاء لزبائنها بحيث تعيق حركة المقلدين.

المصدر: كيم وماوبرغن " استراتيجية المحيط الازرق " , 2006، ط1

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Daft, Richard L."Organization and Design", 7th ed. printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001).

2- Goetsch, David L. & Davis Stanley B." Quality Management Introduction to Total Quality Management for production processing , and services " , 5th ed , prentice Hall , ohio, (2006).

3- Hellriegel, Don & Slocum, John & Woodman, Richard. "Organizational Behavior" ,9th ed, South – Western College Publishing, (2001).

4- Hollensen , Svend. " Global Marketing " , prentice – Hall , (2007).

5- Jackson , Stuart E. " Where Value Hides " , John Wiley and sons , (2007).

6- Kalcsics , Jorg. Nickel , Stefan. fut , Gesellschaft. " Operations Research Proceedings , Germany,(2008).

7- Kim , W.Chan & Mauborgne , Renee. " Blue Ocean Strategy: How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant ". Harvard Business School publishing Corporation , printed in the U.S.A , (2005).

8- Mello, Sheila & Mackey, Wayne &Lasser, Ronald, Tait, Richard, " Value Innovation Portfolio Management",Ross publishing, (2006).

9- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management: Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed. Irwin mcGraw Hill , (2000).

10- Pitts, Robert & Leis, David. " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage " , West Publishing. Co. U.S.A , (1996).

11- Robbins. Stephenp & coulter. Mary " management "9th ed prentice Hall , (2007).

12- Robbins, Stephen. " Organizational Behavior " 9th ed , Hall of India Inc. New Delhie , (2001).

13- Siegemund , Carsten. " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany " , Bod – Books on Demand, (2009)

14- Stoner, j.A. & Freeman, R.E &Gilbart, D.A." Management", prentice Hall of India, New Delhi, (1996).

15- Terziovski , Mile. " Building Innovation Capability in organization: An international cross – case Perspective " , Imperial college press, (2008).

16- Trott , paul. " Innovation management and New product Development " 3th ed , Prentice Hall , (2005).
17- Tucker , Robert B. " Driving Growth Through Innovation: HowLeading Firms Are Transforming Their Futures " , Easyread Edition , Read How You Want, 3[th] ed , (2009).
18- Wit Bob , Meyer Ron & Heugens , Pursey. " Strategy Process Content Context: An International Perspective " , 4[th] ed , An International Thomson Publishing Company, London, (2000).
19- Drejer, Anders ," Strategic Innovation: a new perspective on Strategic Management", Hand Book of Business Strategy. (2006).
20- Hargadon & Sutton R. " Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm " Administrative Science Quarterly , Volume , (1997).
21- Jones, Peter ," when succeful productes prevent Strategic Innovation" , Design Management Jouranal , vol. 13 No2, (2002).
22- Kim W.C & mauborgne , R. " Value Innovation: the strategic Logic of High Growth " Harvard business review , Volume 75,January-feb, (1997a).
23- Kim W.C. & mauborgne , R. " Creating New Market Space ", Harvard Business Review , (1999).
24- Kim W.C. & mauborgne , R. " when competitive advantage is neither " Wall street journal , 21April, (1997c).
25- Kim W.C. & mauborgne , R. " How to Leapfrog the competition. " wall street Journal Europe ,6March (1997b).
26- Schlegelmilch, Bo Do & Diama, notpoulos, Damantions and Kreuz, peter, " Strategic Innovation: the construct its Drivers and its strategic out comes, Journal of strategic Marketing, June, (2003).
27- Setijono, Djoko," The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation " , Thesis for the Degrrre of Doctor of Philosophy , Vaxjo University, Sweden , (2008).
28- Stringer, Robert." How to manage Radical Innovation , California management Review " , Vol (42) , No(4) , (2000).
29- Albert A., Angehrn, "Designing Collaborative Learning and Innovation Systems for Education professionals, (2008). www.INSEAD Knowledge.com.
30- Chang, Joseph, " Blue and Red Ocean Strategy", Samsung Total petro chemicals focuses on Blue Ocean Strategy to compete in china, (2009). www.blueoceanstrategy.com
31- Clark, Timothy , ASQ Discussion Boards: Blue Ocean Strategy, (2007). www.etbc.com

32- Critelli , Michael. " Value Innovation: The Strategic Logic of high Growth", Harvard Business Review, (2007).
www.blueoceanstrategy.com.

33- Feller, Andrew & Dan shunk & callar man , Tom. " Value chain Vessus supply chains " , (2006). http://WWW.FactIV.com

34- Layton , Sarah. " Blue Ocean Strategic Planning " , (2009).
http://www.blueoceanstrategicplanning.blogspot. Com

35- Jamil ,Mohammad, " Red and Blue ocean Strategy",(2008)
http://www.blueoceanstrategy.com

36- Oliver , Ho. " Blue Ocean Strategy In Nutshell " , (2009).
http://www.MPC.gov/ Blue Ocean Strategy.

ب. المراجع العربية:

1. البكري، ثامر. " استراتيجيات التسويق ". دار اليازوري العلمية للنشر، (2008).

2. الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2009).

3. كوتلر، فيليب، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، ط3، مكتبة جرير للتوزيع والنشر،(2004).

4. كوتلر، فيليب، "كوتلر يتحدث عن التسويق"، مكتبة جرير للتوزيع والنشر، ط1، (2000).

5. كيم، تشان و ماوبرغن، رينيه. " استراتيجية المحيط الازرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة ".ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر بدمشق، (2006).

6. عباس، سهيلة " القيادة الابتكارية والاداء المتميز / حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الاداري "، الطبعة الاولى، دار وائل للنشروالتوزيع / عمان، (2004).

7. نجم، عبود نجم. " ادارة الابتكار ". ط1، دار وائل للنشر، (2003).

8. الشبراوي، عادل، " الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة / ايزو 9000، المقارنة المرجعية "، المنظمة العربية للاعلام، شعاع، القاهرة، 1995.

9. السامرائي، سلوى هاني. " الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه ". اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، (1999).

10. طاهر، ناجحة محمد، "الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة،(2006).

11. الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، كتب المدير ورجل الاعمال، 2005، العدد 292، WWW.edara.com.

الفصل الثالث

صياغة استراتيجية المحيط الازرق

الفصل الثالث

صياغة استراتيجية المحيط الازرق

صياغة استراتيجية المحيط الازرق Formulating Blue Ocean Strategy

تمثل صياغة الخطة الاستراتيجية الخطوة الاولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي لمنظمة الاعمال الى ادلة ذات معنى يمكن ان يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة.

وتعني الصياغة تطوير الخطة الرئيسة لمنظمة الاعمال، حيث تتطلب مهارات تحليلية وفكرية وكذلك عملية ربط النظري بالميداني. حيث الواقع الفعلي لتجارب منظمات الاعمال يشير الى نقل الدراسات والتحليل والتوجه الاستراتيجي العام الى اطار صياغة خطة استراتيجية بملامح واضحة ودقيقة يفهمها الجميع (بني حمدان وادريس، 2009).

ويرى (Wheelen & Hunger, 2008) ان صياغة الاستراتيجية تعني تطوير خطط طويلة الامد من اجل الادارة الفاعلة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة SWOT. وهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الاهداف وتطوير الاستراتيجيات ووضع السياسات التوجيهية.

وعلى الرغم من ان الظروف الاقتصادية تشير الى زيادة الحاجة للمحيطات الزرقاء، فأن هناك اعتقاداً شائعاً بأن فرص النجاح تكون اقل عندما تخرج المنظمات خارج الحدود المعروفة للصناعة. فالاستراتيجية تحتوي دوماً على الفرصة والمخاطرة سواء أكانت مبادرة بأتجاه محيط احمر أم ازرق.

اذا لم يكن لديك فهم واضح لمبادئ زيادة الفرص وتخفيف المخاطر وهي المبادئ التي تقود عملية ايجاد المحيطات الزرقاء وتولي زمامها فان المنافع التي تترقبها من المحيط الأزرق ستكون اكثر بعدا عنك.

طبعا ليست هناك إستراتيجية دون مخاطر تشمل الإستراتيجية دوما على الفرصة والمخاطرة سواء كانت مبادرة باتجاه محيط احمر او ازرق لكن في الوقت الحالي لازالت الكفة ترجح باتجاه المحيط الاحمر واطر العمل التحليلية الخاصة بها ومع

استمرار هذه الحقيقة فان المحيطات الحمراء ستستمر بسيطرتها على مفكرة العمل الإستراتيجية للشركات حتى لو وضعت ضرورات العمل مهمة ايجاد المحيطات الزرقاء ضمن قائمة الامور الملحة الطارئة وهذا يوحي لنا بالسبب في تاخر الشركات عن اتباع التوصيات التي تدعوا الشركات لتجاوز الحدود الحالية.

يمكن للشركات القيام بتغييرات فعالة في الصناعة او في سياسات السوق من خلال التطبيق الهادف لادوات المحيط الازرق هذه واطر عمله وهناك ستة مبادئ Principlesيمكن لكل منظمة ان تستخدمها لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المحيط الازرق بشكل مستدام من خلال تحرك الافراد نحو التعاون الطوعي الضروري كما موضح في الجدول (4) وهذه المبادىء هي:

جدول (4)

مبادئ استراتيجية المحيط الازرق

1- مبادىء صياغة استراتيجية المحيط الازرق
● اعادة بناء حدود السوق
● التركيز على الصورة الكاملة وليس على الارقام
● الامتداد الى ماوراء الطلب الحالي
● السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح

2- مبادىء تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق
● التغلب على العقبات المنظماتية
● بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية

Source: Kim,Chan & mauborgne,Renee , (2005) p. (18) http://www.blueocean strategy.com

1- إعادة بناء حدود السوق Reconstruct Market Boundaries

حاول إعادة تقييم منشآت مؤسستك وتصميم نموذج لشركتك. وحاول تحديد محفزات المنافسة في شركتك (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة (لتكوين صورة إجمالية للاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها).

يعد المبدأ الاول في استراتيجية المحيط الازرق هو اعادة بناء حدود السوق للانفلات من المنافسة، ومن ثم ايجاد المحيط الازرق.

وللانفلات من المحيطات الحمراء على المنظمات ان تخترق الحدود المقبولة للصناعة التي تحدد كيفية التنافس فيما بينها. بدلاً من البحث ضمن هذه الحدود يتوجب على المدراء النظر خلف هذه الحدود دائماً لايجاد المحيطات الزرقاء وعليهم النظر الى الصناعات البديلة خارج المجموعة الاستراتيجية، وخارج مجموعات الزبائن وخارج العروض التكميلية، سواء أكان في المنتج أم في الخدمات وخارج الاتجاه الوظيفي العاطفي للصناعة، وحتى خارج الوقت. والجدول (5) يلخص اطار العمل ذي المسارات الستة.

جدول (5)

تصور مساحة سوق جديدة " من المنافسة الى ايجاد محيط ازرق "

	المنافسة	ايجاد المحيط الازرق
الصناعة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة	تنظر الى الصناعات الشبيهة
المجموعة الاستراتيجية	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الاستراتيجية	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة
مجموعة المشترين	تركز على تقديم خدمة افضل لمجموعات المشترين	تعيد تحديد مجموعة المشترين في هذا المجال من الصناعة
المنظور لعرض المنتج او الخدمة	تركز على زيادة قيمة المنتج او الخدمة ضمن حدود صناعتها	تنظر الى عروض المنتجات والخدمات المكملة
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تركز على تحسين اداء السعر ضمن الاتجاه العاطفي او الوظيفي للصناعة	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة

الزمن	تركـز عـلى التكيـف مـع التوجيهـات الخارجية عند حدوثها	تشـارك في صـياغة التوجيهـات الخارجية مع تغير الوقت

Source: Gaspers, Vincent, (2006), "Organizational Excellence – Model Strategy", Gramedia Pustaka P(538)

ويمكن النظر الى اعادة بناء حدود السوق من خلال المسارات التالية:

أ- النظر الى الصناعات البديلة Look to Alternative Industries

تعد المنتجات والخدمات التي تتفق في طريقة عملها وفوائدها التي تقدمها لزبائنها "بدائل متماثلة". حيث المنظمة لاتتنافس فقط مع المنظمات الاخرى في مجال صناعتها بل تتنافس ايضاً مع منظمات تعمل في مجالات صناعات اخرى تنتج منتجات او خدمات بديلة بالمنتجات او الخدمات ذات الشكل المختلف، لكنها تخدم الوظيفة نفسها او المنفعة الاساسية هي عادة بديلة بعضها لبعض. حيث تتضمن البدائل منتجات وخدمات ذات وظائف واشكال مختلفة، لكن لها الهدف نفسه أو الغاية نفسها.

ان الصناعات البديلة في صناعة ما هي الصناعات التي تعطي اشكالاً مختلفة من المنتجات والخدمات لكنها تؤدي الغرض نفسه. على سبيل المثال المطاعم والمسارح تقدم انواعاً مختلفة من المنتجات لكنها تؤدي الغرض نفسه وهو متعة الزبون. والصناعات المختلفة ضمن الصناعات البديلة نفسها قد تكون لها عناصر مختلفة لقيمة الزبون مثلاً عناصر القيمة التي يقدمها المطعم تختلف تماماً عن عناصر القيمة التي يقدمها المسرح.

ومن خلال التركيز على العناصر الاساسية التي تحفز المشترين على الاختيار بين البدائل المتقابلة يُمكِن المنظمة ان تبتكر محيطا ازرق لفراغ تسويقي جديد.

ب. النظر في المجموعات الاستراتيجية ضمن مجال الصناعة Look in Strategic Groups Within Industries

ان المجموعات الاستراتيجية هي مجموعة من المنظمات والكيانات داخل صناعة ما التي تسعى لاستخدام الاستراتيجية نفسها مثل سيارات العائلة وسيارات منخفضة الكلفة وفي صناعة المطاعم هناك مطاعم الوجبات السريعة ومطاعم العائلة. وعادة

الجماعات الاستراتيجية هي التي تتشارك بالسعر والاداء، فمن يقدم سعراً عالياً واداءاً عالياً وهناك من يقدم سعراً واطئاً واداءاً واطئاً. والجماعات الاستراتيجية يمكن ايضاً ان تتشارك في المجالات الوظيفية وكل مجموعة استراتيجية عادة ماتحتوي على عناصر مختلفة وقيمة للزبون.

وعرفت الجماعات الاستراتيجية من قبل (Wheelen&Hunger,2008) بانها مجموعة من وحدات الاعمال أوالمنظمات التي تسعلا لاستراتيجيات متشابهة مع موارد متشابهة.

وكثيرا ماتختلف الشركات داخل صناعة ما عن بعضها البعض، فيما يتعلق بالطريقة التي تموضع وتمركز بها منتجاتها استراتيجيا في السوق، فيما يرتبط بقنوات التوزيع المستخدمة، وقطاعات السوق التي تخدمها، وجودة منتجاتها، والريادة التكنولوجية، وخدمة المستهلك، وسياسة التسعير، والسياسة الاعلانية، وعمليات الترويج. ونتيجة لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات

وعرف ايضاً (Kim & Mauborgne, 2005) الى المجموعات الاستراتيجية على أنها مجموعة منظمات ضمن مجال صناعة ما تعمل على تنفيذ استراتيجية متشابهة.

ويمكن ترتيب المجموعات الاستراتيجية بشكل عام بترتيب هرمي تقريبي مبني على بعدين اساسيين هما:

- السعر
- والجودة.

اذ ان كل قفزة في السعر تعمل على احداث قفزة مشابهة في بعض ابعاد الجودة،أي ان فرق الجودة يجب ان يعلل فروقات السعر كما يدركه المستهلك. فأذا كان فرق السعر كبيراً جداً، فأن السلع الاغلى لن تباع بشكل جيد، اما اذا كان الفرق قليلاً جداً، فأن السلع ذات الجودة العالية ستلتهم السلع الاخرى.

وغالباً ما تقوم المنظمات عند طرح منتج جديد بتحديد موقع طرح هذا المنتج ومستوى جودته وسعره، اذ ان هناك ارتباطاً بين مستوى الجودة والسعر اذ بزيادة مستوى الجودة يزداد السعر (عكروش وعكروش، 2004: 51).

وفي دراسة اجراها (Haiyang, 2001) عن المجموعات الاستراتيجية وقارن بين السعر والجودة فوجد ان هناك تشابهاً بين هذه المجموعات في حالة ان تكون المنفعة اكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن.

حيث وصف (Dwman, 2002) المنفعة بأنها السعر الاقل وهي ايضاً الجودة التي يستلمها الزبون.اي (ما يحصل عليه الزبون مقابل ما يدفع). وان بعض الباحثين يرون قيمة الزبون على انها مبادلة بين السعر والجودة وان هذا الاعتقاد نشأ من ملاحظتهم للاسواق وظهر في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ان السعر والجودة يقودان الى شراء الزبون.

ومن خلال ذلك يتضح ان اغلب المنظمات تركز على التنافس داخل الكتلة الاستراتيجية التي تنتمي اليها لكن ابتكار المحيطات الزرقاء يتم بتجاوز هذا المنطق التنافسي الضيق بالخروج من التجمع الاستراتيجي المستقر والانتقال بين الكتل الاستراتيجية المختلفة.

ج- الانتقال عبر سلسلة المشترين Across the Chain of Buyers

وتتمثل بسلسلة من الخطوات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الشرائية لكل ما تحتاجه المنظمة من مواد ومنتجات وخدمات ضرورية من قبل مجموعة الشراء في ظل المؤثرات والقوى البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بهدف تحقيق الاهداف الاستراتيجية في نموها وديمومة نشاطها.

حيث تتفق المنظمات المتنافسة على معنى محدد للمشتري الذي تستهدفه. لكن الحقيقة هي ان هناك سلسلة من المشترين الذين تتحدد مواقعهم وفقاً لدرجة تأثيرهم المباشر وغير المباشر على قرار الشراء وهم:

1) المشترون Buyers

وهم الاشخاص الذين يمتلكون الصلاحية الرسمية لشراء المنتج، وهذا يتضمن اختيار المجهز والتفاوض حول شروط الشراء، وان المشترين قد يطلق عليهم احياناً "وكلاء الشراء". ان وكيل الشراء يقوم بجمع المعلومات عن مواصفات المنتج والاسعار، بينما يقوم الاخرون في داخل المنظمة بأتخاذ قرار الشراء .

2) المؤثرون Influencers

وهم الافراد الفنيون الذين يحتلون دوراً مهماً في عملية اتخاذ قرار الشراء وغالباً مايشكلون موقعاً بارزاً في عملية الشراء، كالمهندسين الذين يساعدون في تطوير وتحديد المواصفات الفنية وتقييم البدائل والافراد الفنيون يؤثرون بصورة مهمة عندما يكون المنتوج جديداً او يتضمن استخدام تكنولوجيا متقدمة.

3) المستخدمون Users

وهم اعضاء المنظمة الذين يستخدمون المنتوج فعلاً وهم عمال الخطوط الانتاجية او مشرفيهم والذين يبادرون بعملية الشراء بصورة متكررة ويحددون مواصفات وخصائص المشتريات. ويقوم المستخدمون (بعد الشراء) بتقييم اداء المنتوج طبقاً للمواصفات المحددة مسبقاً.

وفي هذه الحالات يتبين ان السبيل لابتكار المحيطات الزرقاء هو اعادة النظر في سلسلة المشترين والمؤثرين والمستخدمين.

د. تقديم عروض لمنتجات وخدمات مكملة Complementary Product and Service Offerings

المنتجَات التكميلية هي المنتجات التي ترتبط بعضها مع بعضها الاخر.

وان المنظمات تقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات التكميلية التي توفر قاعدة لتمييز المنظمات الناجحة عن المنظمات غير الناجحة، اي ان المنتجات والخدمات التكميلية اصبحت معياراً لقياس فعالية المنظمات على اختلاف انواعها.

وقليلة هي المنتجات والخدمات التي تستخدم في الفراغ، ففي معظم الحالات هناك منتجات وخدمات اخرى تؤثر في قيمتها. لكن في معظم الصناعات يلتقي المتنافسون ضمن حدود العروض في مجال الصناعة من حيث المنتجات او الخدمات.

حيث تختبئ القيمة المطروقة عادة في المنتجات المكملة والخدمات والمفتاح الوحيد هو تحديد الحل الاجمالي الذي يبحث عنه المستهلكون عند اختيارهم لمنتج او خدمة ما، والطريقة المبسطة للقيام بهذا هي التفكير بما يحدث قبل استخدام المنتجات وخلال استخدامها وبعد استخدامها.

ولابتكار المحيطات الزرقاء يجب الاجابة عن الاسئلة الاتية:

- ما السياق الذي تستخدم فيه المنتجات او الخدمات ؟
- ما الذي يحدث قبل واثناء وبعد الاستخدام للمنتجات ؟
- هل تدرك المنظمة عقبات المستهلكين ؟
- هل يمكن تذليل هذه العقبات بتقديم حلول متكاملة من الخدمات والمنتجات المكملة ؟

هـ . منظور الاغراء الوظيفي والعاطفي للمستهلكين Perspective Functional or Emotional Appeal to Buyers

تميل قوى المنافسة في صناعة ما للالتقاء ليس حول النظرية المقبولة لمنظور منتجاتها وخدماتها فحسب، انما على واحد او اثنين من اسس الاغراء الممكنة.

تتنافس بعض الصناعات بشكل اساس على السعر، وتعتمد بشكل كبير على حسابات المنفعة، وهنا يكون الاغراء منطقياً. لكن صناعات اخرى تتنافس في مجال المشاعر والاغراء هنا هو اغراء عاطفي.

حيث ان هناك نوعين من المنظمات هي:

1) منظمات تتنافس اساساً في السعر والجودة فتصبح جاذبيتها لدى الزبائن من النوع الوظيفي. والصناعات ذات الجاذبية الوظيفية تقدم سلعاً رخيصة للزبائن وغالباً ما تتنافس منظماتها على تخفيض الاسعار من دون ان تهتم بالعناصر الاخرى، وتحقق الجودة العالية والسعر المناسب ارضاءً للزبون. وينبغي للمنظمة الحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد لغرض تحقيق كفاءة اداء عالية .

اذ تستطيع المنظمة كسب الزبون من خلال تخفيض بعض اسعار الخدمات التي تقدمها او زيادة مستوى جودة الخدمة المقدمة.

فالجودة هي ادراك باستمرار لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتلبيتها من خلال تحقيق المطابقة لمواصفات المنتج الذي يطلبونه (Hill, 2000).

ويصفها (Nickels, 2002) انها وسائل لكسب رضا الزبون بواسطة انشاء الجودة في تخطيط العمليات منذ بداية الانتاج (شراء اوبيع او خدمة) والاستخدام هو الذي يبين مدى تحقيق رضا الزبون او العكس.

لذلك فالجودة كما عرفها (قدار، 1998) هي امداد الزبـون بمـا يحتاجـه مـن منتجـات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته في الوقت الذي يريده وبسعر مناسب يلائمه.

2) منظمات تتنافس اساساً على اذهان ومشاعر الزبائن فتصبح جاذبيتها لدى الزبـائن مـن النوع العاطفي. والصناعات ذات الجاذبية العاطفيـة تمـنح زبائنهـا عـدداً مـن العنـاصر التـي تزيـد السعر من دون زيادة في الجودة.

ان الزبون يحتل مكانة بارزة ضمن اهتمامات المنظمة، وادركت العديـد مـن المـنظمات ان رضا الزبون يمنحها مبرراً قوياً للبقاء والنمو. وان الرضا هو شعور وجداني نحو سلعة معينة او خدمة بما يحقق من اشباع لحاجات الفرد.

والسعي الى ايجاد الروابط العاطفية القوية مع الزبائن من خـلال قـدرة المنظمـة عـلى بنـاء علاقات وطيدة مع زبائنها في بعض الجوانب المهمة من حياتهم. ومن هنا فأن الزبون يثير اهتمامـه جودة السلعة وتقديم الخدمة بعد الشراء مما يدفعه الى تكرار الشراء.

اذ ان الرضا والسرور الكبير بالسلعة يخلق ولاءاً عاطفياً للمنتج. والعاطفة تلعـب دوراً هامـاً في شراء الاعمال ويمكنها ان تحفز الطلب.

ويمكن ايجاد المحيطات الزرقاء من خلال: تحويل العمل ذي الاتجاه العـاطفي الـذي يرتكـز على العلاقات الشخصية، الى وظيفي ذي اداء عالٍ وكلفة اقل.

ولابتكار الاسواق الزرقاء لابد من الاجابة عن التساؤلات الاتية:

1) هل تتنافس الصناعة حول الاغراء الوظيفي او العاطفي ؟

2) اذا كانت تتنافس في مجـال الاغـراء العـاطفي فـما العنـاصر التـي يمكـن ازالتهـا لجعـل المنافسة وظيفية ؟

3) اذا كانت تتنافس بالوظيفة فما العناصر التي يمكن اضافتها لجعلها اكثر عاطفية.

و. منظور الزمن Time Perspective

ان التغير الكبير في وقت قصير يسمى (الصدمة المستقبلية) وهي ظاهرة زمنية ناتجة عن التغير المتسارع في المجتمع.

وعندما يحدث التغير بسرعة فان قدرة الادارة على التفاعل صعبة جداً وهذا يولد الخطورة الناتجة من التغير المتسارع، لذلك فأن المدراء يجب ان يكونوا اكثر قدرة على التكيف واكثر مرونة من السابق .

لذلك فان كل الصناعات تخضع لاتجاهات التحولات الخارجية التي تؤثر في العمل مع الزمن. مثلاً الظهور والانتشار السريعين للانترنيت و الحركة العالمية لحماية البيئة يترتب عليه تحول جذري نتيجة للتطور السريع والمتلاحق في شبكة الانترنيت وانتشارها.

وهناك ثلاث خصائص للاتجاهات يجب ادراكها كأساس لوضع استراتيجية المحيط الازرق هي:

- انها هامة بالنسبة الى المنظمة.
- انها غير قابلة للتحول.
- ان لها مساراً واضحاً.

2- التركيز على الصورة الكبيرة – لا - على الارقام Focus on the Big Picture Not the Numbers

حاول الحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضيع بين أرقام الاستراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأساسي بين عدد كبير من البيانات. ولا تنس الاعتماد على الصورة الكلية التي سبق وأن كونتها عن الشركة لاكتشاف الفرص المتاحة مما يساعدك على النظر إلى بيئة المنافسة عبر أعين زبائنك عن طريق تطوير الأداء وفقا لمتطلبات الزبون وما يتوقعه منك.

حيث تعد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسة شاملة تحدد كيف تنجز المنظمة رسالتها واهدافها من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الاثار السلبية للعناصر والمساوئ التي تفرزها المنافسة. وتتمثل بمجموعة الافعال والقرارات التي يضطلع بها المدراء من اجل تحقيق مستوى متفوق من الاداء للمنظمة.

وتعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عملية اساسية لا غنى عنها في اي منظمة تسعى الى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح. فهو يؤدي الى رفع كفاءة الاداء وتزويد المنظمة بمرشد حول الاشياء التي تسعى الى تحقيقها كما يزود المدراء بأسلوب وملامح التفكير في المنظمة ككل، ويساعدهم على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

وقد يحدد بعض المديرين عوامل المنافسة تبعاً للمنفعة الداخلية وفيما يلي الخطوات الاربع لتصوير الاستراتيجية بأتجاه المحيط الازرق هي:

أ- الخطوة الاولى: الصحوة الذهنية Visual Awakening

من الاخطاء الشائعة البدء بمناقشة التغيرات في الاستراتيجية قبل التوصل الى توحيد الاراء في الوضع الحالي للعمل. والمشكلة الاخرى هي ان المدراء التنفيذيين يعارضون غالباً الحاجة للتغيير، خاصة عندما يكون لديهم اهتمام ثابت، أو مصالح في الحالة القائمة، أو انهم يشعرون بأن الزمن كفيل بتبرير خياراتهم السابقة. لذلك على المدراء التنفيذيين ان يرسموا منحنى القيمة لاستراتيجية منظماتهم الحالية، وان هذا وحده كفيل لفكرة الحاجة للتغيير.

من اجل ذلك فأن تحدي المنظمات لاستراتيجياتها الحالية يخدم مثل نداء الاستيقاظ القوي لهذه المنظمات.

فضلاً عن ذلك تعد ادارة التغيير من اصعب الامور التي يجب على العاملين بالادارة التعامل معها، ويعود السبب في ذلك الى ان الافراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولهذا فأن رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته بقوة. لان الافراد يرون فيه تهديداً لانماط علاقات وطرائق قائمة ويخشون ان يمس مصالحهم.

والتغيير سوف يترتب على الافراد فقدانهم لبعض الاشياء ذات القيمة لها مثل الاموال – القوة – المركز الاجتماعي، وقد يؤدي دخول هؤلاء الافراد والجماعات في مناورات سياسية كمحاولة للحفاظ على مكاسبهم.

ويجب ان يكون هناك كفاح مستمر لتحسين كل الاعمال والعمليات الانتاجية ومشاريع تحسين الجودة واستخدام الطرائق الفنية اللازمة والضرورية والتجارب

المصممة لابتكار الطرائق الجديدة والقيام بالتغييرات اللازمة لتحقيق السمعة المناسبة للمنظمة وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة الارباح والقدرة على المنافسة.

حيث تقوم المنظمة بمحاولة بناء درجة عالية من التزام الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة من دون خلق اي نوع من المقاومة باتجاهها وتحاول تغيير حضارتها بحيث تتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة، ويتضمن تغيير بعض الافكار والقيم التي يؤمن بها العاملون في المنظمة.

من خلال ذلك يتبين ان الاستراتيجية باتجاه التغيير تكون اقوى مما يمكن للغة الارقام ان توضحه مما يحتم على الادارة العليا اعادة التفكير بالاستراتيجية الحالية للمنظمة.

ب- الخطوة الثانية: الاستكشاف الذهني Visual Exploration

تتمثل الخطوة الثانية في ارسال فريق عمل الى الميدان ووضع المدراء وجهاً لوجه مع ما يجب ان يشعروا به وهو كيف يستخدم الزبائن منتجاتهم او خدماتهم.

ان وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة تعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة اذ لايستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن اموراً عديدة من بينها نوعية احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين.

والرؤية الاستراتيجية للمحيط الازرق هي نتيجة النزول الى الميدان وتحدي حدود المنافسة. واللجوء الى الطرائق البديلة التي قد يجدها الزبائن لارضاء الحاجات التي تلبيها الخدمات او المنتجات.

ان استراتيجيات المحيط الازرق تتطلب ابتكار عادات جديدة في المنظمة والبحث خارجاً عن معلومات الزبائن يعطي دائماً بصيرة ذات قيمة. والمعرفة العميقة حول اسباب استخدام المنتج والخدمة من قبل الزبائن يصنع التحديات لمحاولة تنمية فضاءات السوق لديهم اكثر واكثر.

وتتحتم قوة الملاحظة للتوجهات الثقافية كلما تغير العالم وكلما اصبح المستهلكون اكثر خبرة، فقوة الملاحظة تعد مهمة للمنظمة، فبهذه القوة يمكن ان تخلق الابداعات التي تلبي حاجات الزبائن، لذلك يكون التركيز على الصورة الكلية.

ج- الخطوة الثالثة: معرض الاستراتيجية الذهنية Visual Strategy Fair

تتمثل الاستراتيجية بالاطار الذي يوجه الخيارات التي تقرر طبيعة واتجاه المنظمة، ويتلخص بالاساس بانتقاء المنتجات والخدمات التي يراد عرضها والاسواق التي سيتم عرضها فيها، وعلى المدراء ان يسندوا هذه القرارات الى قوة توجيهية او دافع استراتيجي واحد للعمل.

حيث ان كل منظمة لابد من ان تكون لها قوة دافعة تحركها في الاتجاهات المحددة اي ذلك الذي يوجه منظمة الاعمال نحو الزبائن. ومنتجات واسواق جديدة ونتيجة لذلك فأن منتجاتها المستقبلية سوف تتشابه كثيراً مع منتجاتها الحالية والسابقة من حيث الشكل والخصائص.

لذلك فأن بعد عرض الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة (الاستراتيجية المستقبلية) ومن ثم السعي للحصول على الزبائن الخارجيين بمن فيهم

الزبائن الحاليين وغير الزبائن وزبائن المنافسين بحيث يتم اعادة تقدير بعض الاقتراحات من قبل المدراء التنفيذيين التي اعتمدت لفترة طويلة مما يدعو الى ابتكار المحيطات الزرقاء

د. الخطوة الرابعة: التواصل الذهني Visual Communication

وتعد الخطوة الاخيرة بعد وضع الاستراتيجية المستقبلية وايصالها بطريقة مقنعة تساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها وتعد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

تعد الاستراتيجية هي الموجه او المرشد طويل الامد لكل اعمال المنظمة وادارتها ووظائفها (نجم، 2008) فالمنظمة الناجحة تعمل على استراتيجية واحدة.

وان الاسلوب البديل للتفكير في استراتيجية الاعمال هو خلق القيمة حين تحقق المنظمة ربحية اعلى من المعدل وتدعمها بتسليم قيمة مميزة او فريدة للزبائن. وان وحدة التحليل للإستراتيجية قد تغيرت من الصناعة الى التفاعل مع الزبائن، كما ان التركيز هو الاخر تحول من القضاء على المنافسين الى تقديم قيمة مميزة للزبائن.

يعد التحليل الاستراتيجي نقطة الانطلاق الاساسية في التفكير الاستراتيجي، اذ يعتمد على قدرة المدير على رؤية الموقف الذي يواجهه بعد اعادة تجميع جزيئاته بأسلوب يساعده على تحديد اسلوب التغلب عليه. ويعتمد التفكير الاستراتيجي على الابتكار وتقديم الافكار الجديدة التي يصعب على المنافسين تقليدها الا بتكلفة عالية او بعد وقت طويل.

ويشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام المدير بمهام الادارة الاستراتيجية وتقديم التنبؤات المستقبلية مع امكانية صياغة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق.

وأكدت (Layton, 2009) ان استراتيجية المحيط الازرق تعرض رسالة طموح وهي ان النجاح لايعتمد على المنافسة الشرسة او على التسويق المكلف لموازنات البحث والتطوير، ولكن تعتمد على التحركات الاستراتيجية الذكية التي تستخدمها المنظمات لخلق ابداع القيمة بشكل نظامي.

ويمكن لتصوير الاستراتيجية ان يساعد المدراء على التنبؤ بالاستراتيجية والتخطيط للنمو المستقبلي للمنظمة ومنفعتها. حيث كل المنظمات التي تسعى لايجاد المحيط الازرق هي منظمات رائدة في مجال صناعتها. وليس بالضرورة ان تكون قد طورت تقنيات جديدة، لكنها دفعت للقيمة التي تقدمها الى الزبائن الى جبهات جديدة.

وريادة المنظمة هي الاعمال التي تقدم قيمة غير مسبوقة وتتميز هذه الاعمال بالانسياق وراء الزبائن وتتمتع بشعبية عالية بينهم. وتتمثل هذه الاستراتيجية باستراتيجية المحيط الازرق والتي تنفرد بمنحنيات القيمة الخاصة بها عن منحيات منافسيها.

ويعتقد المدراء ان استراتيجية المحيط الازرق مع الحوار بدلاً من الانقياد للوثائق والارقام، وانه يجب ان يدور حول بناء الصورة الكبيرة بدل تمارين الارقام والحسابات ويجب ان يكون هذا العمل مكوناً ابداعياً بدلاً من كونه تحليلياً خالصاً، وان يكون

دافعاً محفزاً لارادة الالتزام لا منقاداً لعقلية الصفقة التجارية الناتجة عن المفاوضات الطويلة. لذلك يتوجه المدراء للانفلات من المنافسة وايجاد محيط ازرق من خلال اعادة الاستراتيجية الى عملية التخطيط الاستراتيجي.

3- الامتداد الى ابعد من الطلب الحالي Reach Beyond Existing Demand

وهذا هو الإبداع الحقيقي المؤدي إلى النجاح ففي الوقت الذي تركز الشركات عادة على الزبائن الحاليين يجب عليك – إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصول إلى المياه المفتوحة في المحيط – التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن.

ولا يمكن خلق طلب على السلع والخدمات عن طريق الانشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة، لكن الذي يخلق الطلب هو حاجات المستهلكين ورغباتهم.

فالطلب هو الرغبة في الحصول على سلعة او خدمة او مجموعة من السلع والخدمات مدعومة بتوفر القدرة على الدفع او القوة الشرائية. وهذا يعني ان الطلب يمثل تعبيراً مشروطاً عن الحاجة او الرغبة في الحصول على السلع والخدمات.

ان أهمية المنظمات وأهمية مستقبلها تكمن في الاهتمام بالزبائن وكيفية اكتسابهم.وفي حالة الدخول الى اسواق جديدة فأن المنظمات تركز اعمالها على كيفية كسب الزبائن. حيث الزيادة في المبيعات مقترنة بكيفية الوصول الى الزبائن المستهدفين فعلاً هي التي تحقق حالة الاشباع لديهم.

فالزبون يمثل احد اهم مصادر منظمات الاعمال، لذا يتوجب عليها ان تستفيد من الزبائن لرصد التغيرات الحاصلة في السوق. اذ ان هذه التغيرات اول ماتحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المنظمات.

اذ ان استراتيجية المحيط الازرق تتطلب ايجاد سوق جديدة من خلال تجميعها لاكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. ولتحقيق هذا يتوجب على المنظمات ان تتحدى ممارستين إستراتيجيتين تقليديتين هما:

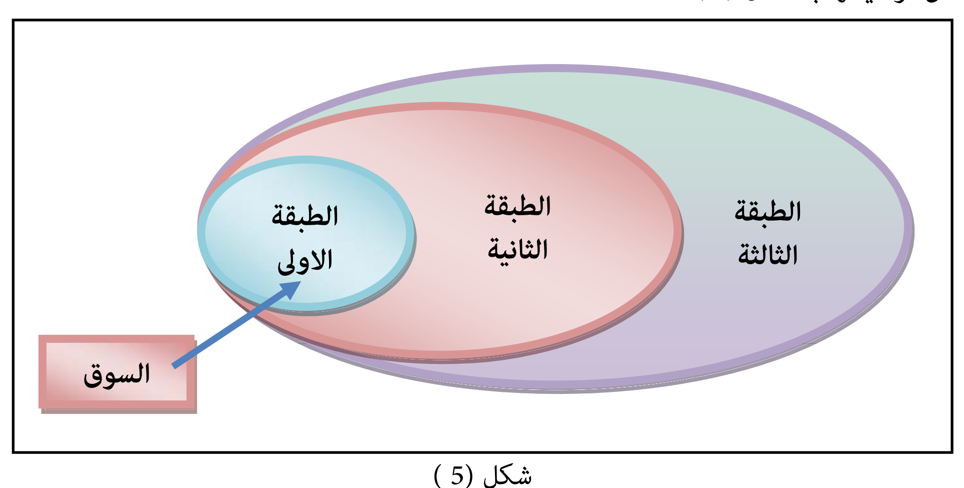
- ❖ التركيز على الزبائن الحاليين.

❖ تقسيم السوق الى شرائح تفصيلية للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

لذلك فالمنظمات تسعى جاهدة لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للابقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم وذلك يقود الى تكييف اكبر للعروض لتلبية تفضيلات الزبائن بشكل افضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت معها شدة تخصيص العروض المقدمة. فالمنظمات اذا ارادت زيادة حجم محيطها الازرق عليها ان تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن عليها ان تنظر الى غير الزبائن.وبدلاً من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها ان تبني عملها على القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة الى المستهلكين.

لذلك يسمح للمنظمات بالامتداد لابعد من الطلب الحالي لفتح المجال امام كتلة جديدة من الزبائن لم تكن موجودة من قبل، ومن خلال غير الزبائن قبل الزبائن، وبالتشابه قبل الاختلاف، وبالتجميع قبل التقسيم .

وهناك ثلاث طبقات لغير الزبائن Noncustomers من الممكن تحويلهم الى زبائن. والتي يمكن توضيحها بالشكل (5)



شكل (5)

الطبقات الثلاث لغير الزبائن

Source: Kim,Chan & Mauborgne,Renee (2005) "Blue Ocean Strategy", printed in the U.S.A ,P(104)

أ- الطبقة الاولى من غير الزبائن

هم الذين على وشك ان يصبحوا زبائن، وهم يجلسون على حافة السوق بأنتظار الدخول فيه. وهم الاقل استخداما للعروض الحالية في السوق، ويفعلون هذا من خلال بحثهم عن الافضل، اي عندما يجدون اي بديل افضل فأنهم ينتقلون مباشرة اليه (انهم يجلسون على حافة السوق) .(Kim&Mauborgne, 2005)

ان غير الزبائن وصفهم (Daniel, etal , 2003) بانهم الافراد الذين من المحتمل ان يتعاملوا مع المنظمة ويمثلون فرصة بالنسبة لها.

وان هذه الطبقة تخفي محيطاً من الطلب الكامن الذي ينتظر من يطلقه. اي يقدمون رؤية اعمق مما يقدمه الزبائن الحاليون لكيفية فتح المحيط الازرق وتوسيعه.

ب- الطبقة الثانية من غير الزبائن (الرافضون)

الذين يختارون بشكل واع سوقاً اخر، اي الافراد الذين لايستخدمون عروض السوق الحالية، او هم غير قادرين على استخدامها، لانهم يجدونها غير مقبولة او ابعد من امكاناتهم (Judith & Kincaid, 2003).

ج- الطبقة الثالثة من غير الزبائن (التي لم تكتشف بعد)

وهم زبائن اسواق بعيدة، اي هي الابعد عن الزبائن الحاليين للصناعة وهم غير الزبائن Non-customer الذين لم يستكشفوا ولم يستهدفوا بعد، ولم يفكر بهم اي لاعب في مجال الصناعة كزبائن ممكنين.اي ان حاجاتهم وفرص العمل المرتبطة بهم تقع في اسواق اخرى.

ان التوجه الاستراتيجي التقليدي للعديد من المنظمات هو المحافظة على الزبائن الحاليين والسعي لتقسيمهم الى شرائح اكثر تفصيلاً، وعلى الرغم من ان هذا قد يؤدي لكسب ميزة تنافسية مركزة، وزيادة الحصة السوقية الحالية الا انه لاينتج محيطاً ازرق قادراً على توسيع السوق وخلق طلب جديد.

من خلال ذلك يتبين ان الهدف من التوجه الاستراتيجي يجب ان يكون بأتجاه المحيط الازرق والامتداد الى ابعد من الطلب الحالي الى غير الزبائن والى تجميع الفرص المتاحة من خلال صياغة الاستراتيجية المستقبلية.

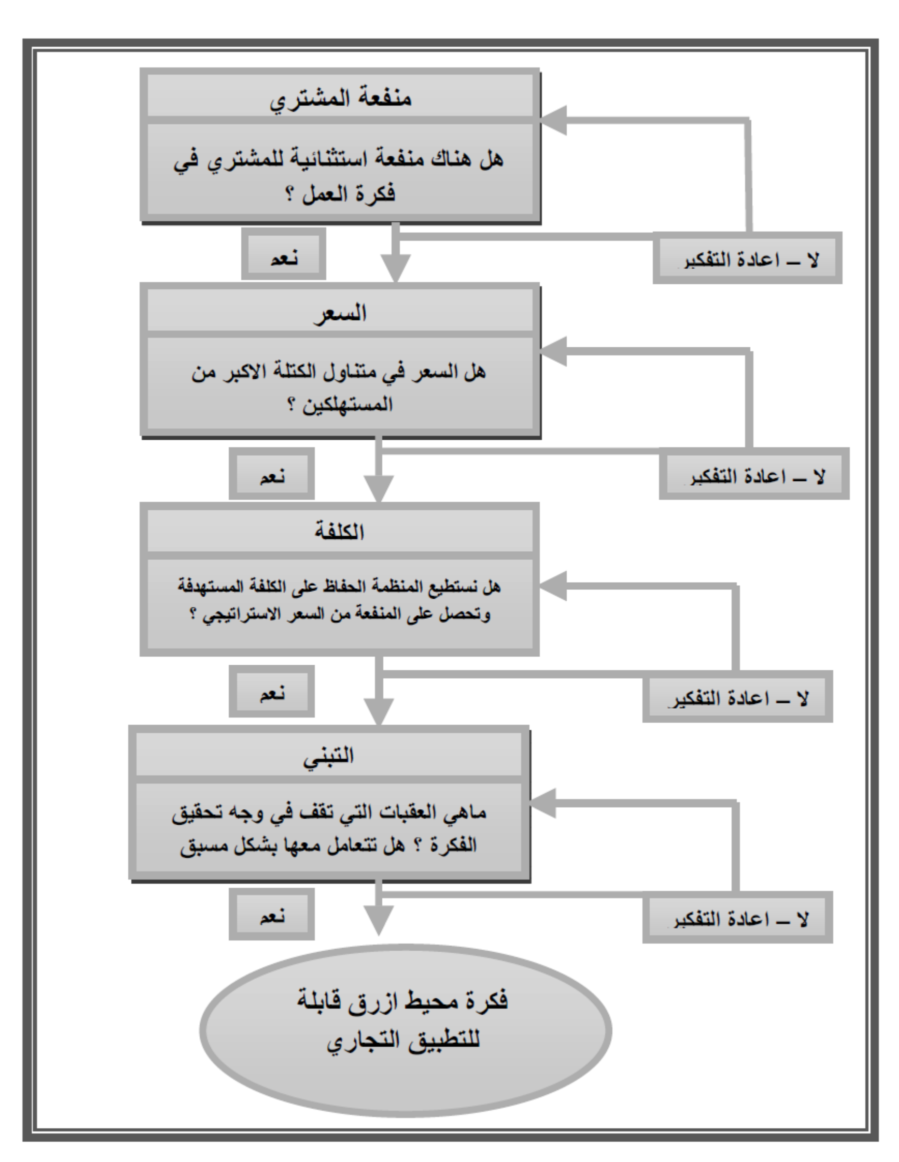
وهذا هو الابداع الحقيقي المؤدي الى النجاح الذي يتم فيه التركيز على زبائن المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن.

4- السعي للسياق الاستراتيجي الصحيح Get the Strategic Sequence Right

اعمل على تنفيذ استراتيجياتك التي قمت بتحديدها بالترتيب الذي يساعدك على تحقيق أهدافك. فحاول توظيف خبراتك للوصول إلى متطلبات الزبائن في كل مرحلة.

ان تطبيقات الاستراتيجية في المنظمات قد بلغت من القدرة مايمكنها ويؤهلها لصياغة الإستراتيجية التي تمكنها من سبق التغيرات الممكنة الحدوث في البيئة الخارجية. وتسعى هذه المنظمات من خلال احداث التغيرات والتطورات الى نشر نتائجها الى البيئة الخارجية والى تطبيق الاستراتيجية بالشكل الصحيح من خلال مدراء استراتيجيين. فالمدراء الاستراتيجيون هم الاشخاص الذين يقومون بعملية الادارة الاستراتيجية. انهم يقومون بمسح البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، ويضعون ويطبقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها واهدافها واستراتيجياتها.

وتحتاج المنظمات لبناء استراتيجية المحيط الازرق معايير ضمن سياق: منفعة الزبون، السعر، الكلفة والتبني، والموضحة في الشكل (6)



شكل (6)

معايير سياق استراتيجية المحيط الازرق

المصدر: كيم، تشان ورنبيه، ماوبرغن، (2006)، ط1 " استراتيجية المحيط الازرق"، دار الفكر بدمشق ص161

اذ يتبين من خلال الشكل (6) ما يلي:

1- نقطة البدء هي منفعة الزبون. وتتمثل بالاسئلة الاتية:

- ❖ هل يقدم العرض منفعة استثنائية ؟
- ❖ هل هناك سبب مقنع لجعل غالبية الناس تشتريه ؟ وفي غياب هذا ليست هناك امكانية ايجاد محيط ازرق تبدأ منها فيكون هنالك خياران:
- ❖ اذا كان (لا) ممكن اعادة التفكير.
- ❖ اذا كان (نعم) فممكن الانتقال الى الخطوة التالية.

2. هل وضع السعر للعرض بشكل يجذب كتلة المستهلكين المستهدفين بحيث يدفعون بقناعة مقابل العرض ؟ اذا لم يكن الحال كذلك فلن يشتروه ولن يخلق العرض حركة قوية في السوق، حيث تتضمن هاتان الخطوتان خلق قفزة في القيمة الصافية للمشتري. وهذه القيمة الصافية تساوي المنفعة التي يحصل عليها المستهلكون مطروحاً منها السعر الذي يدفعونه لقاء المنتج.

3. العنصر الثالث الكلفة وتتمثل بالاسئلة الاتية:

- ❖ هل يمكن انتاج العرض بالكلفة المستهدفة والحصول في الوقت نفسه على هامش ربح ؟
- ❖ هل يمكن تحقيق الربح من السعر الاستراتيجي، وهو السعر الذي يسهل دفعه من قبل كتلة كبيرة من الزبائن المستهدفين ؟

وعندما لايمكن تحقيق الكلفة المستهدفة فيكون اما اهمال الفكرة لعدم امكانية الاستفادة من المحيط الازرق في تحقيق الربح، او ابتكار نموذج عمل جديد خاص لتحقيق الكلفة المستهدفة.

إن التركيبة الصحيحة بين المنفعة الاستثنائية، ووضع السعر بشكل استراتيجي، والكلفة المستهدفة هي التي تسمح للمنظمات بتحقيق ابتكار القيمة، أي القفزة في القيمة للمستهلكين وللمنظمات في آن واحد.

4. والخطوة الاخيرة تتناول صعوبات التبني وتتمثل بالتساؤل الاتي:

- ❖ ماهي صعوبات التبني التي تعيق تطبيق الافكار ؟
- ❖ هل تم التفكير بهذه الصعوبات مسبقاً ؟

وفيما يلي توضيح موجز للخطوات :

1) منفعة المشتري Buyer Utility

يرى الاقتصاديون الكلاسيك ان استهلاك الفرد او اقتناءه لسلعة ما تعطيه منفعة ناجمة عن اشباع حاجة لديه، وهذه المنفعة يمكن قياسها عددياً ويمكن اعتبار المبالغ النقدية التي يرغب الزبون دفعها لقاء اقتنائه لتلك السلعة مؤشراً يقيس تلك المنفعة.

لذلك يمكن تعريف المنفعة الكلية على انها مجموع الفوائد الكلية التي يحصل عليها الفرد من استهلاك السلع والخدمات وهي تعتمد على مستوى الاستهلاك، وكلما كان الاستهلاك اكثر كلما كانت المنفعة اكثر بشكل عام (Parkin, 2008).

حيث توجد مراحل لتجربة المشتري تسمى برافعات المنفعة وهي الطرائق التي تمكن المنظمات من تقديم منفعة استثنائية للمشتري. وتتحقق المنفعة من خلال مجمل تجربة الشراء للزبائن ولغير الزبائن.

وكما موضحة في الجدول (6) وكالاتي:

جدول (6)

دورة تجربة المستهلك

الشراء	التسليم	الاستخدام	المكملات	الصيانة	التخلص من المنتج
كم يستغرق ايجاد المنتج الذي تريد شراءه ؟	كم يستغرق تسليم المنتج ؟	هل يحتاج استخدام المنتج الجديد الى تدريب أو مساعدة خبير ؟	هل تحتاج لمنتجات أو خدمات مكملة لكي يعمل هذا المنتج ؟	هل يحتاج المنتج لصيانة خارجية ؟	هل تنتج عن استخدام المنتج أي مخلفات ؟
هل مكان الشراء جذاب ويمكن الوصول اليه ؟	ما مدى صعوبة تجهيز المنتج الجديد للاستخدام ؟	ما مدى سهولة حفظ المنتج عند عدم استخدامه ؟	اذا كان هذا هو الحال فما كلفتها ؟	ما مدى سهولة صيانة المنتج وتحديثه ؟	ما مدى سهولة التخلص من المنتج ؟

ما مدى الراحة في محيط الشراء؟	هل يتعين على المستهلك القيام بترتيبات التسليم بنفسه؟	ما مدى فعالية مميزات المنتج، ووظائفه ؟	كم تستغرق من الزمن ؟	ما هي كلفة الصيانة ؟	هل هناك شروط قانونية او بيئية للتخلص من المنتج بأمان ؟
ماهو الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء ؟	كم الكلفة وما مدى صعوبة العملية ؟	هل يقدم المنتج او الخدمة خيارات او قوة اكثر مما يحتاجه المستخدم العادي ؟	ما مدى سهولة الحصول عليها؟		ما كلفة التخلص من المنتج ؟
		هل يزيد هذا في السعر؟			

المصدر: كيم،تشان ورنييه، ماوبورغن " استراتيجية المحيط الازرق " "، دار الفكر بدمشق, 2006 , ص167

ويبين الجدول (5) تقسيم تجربة الشراء الى حلقة من ست مراحل تسير بالتعاقب من الشراء حتى التخلص من المنتج. وتحتوي كل مرحلة على مجموعة متنوعة من تجارب محددة، قد تتضمن تجربة الشراء مثلاً استعراض البضائع على الانترنت وفي كل مرحلة يمكن للمدراء ان يطرحوا مجموعة اسئلة للتحري عن نوعية تجربة المشتري.

2) السعر الاستراتيجي The Strategic Price

وهى تعنى تحديد السعر بناء على إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع. كمفتاح للتسعير.

حيث تتضمن هذه الخطوة وضع السعر الاستراتيجي الصحيح حيث ان المستهلكين لن يرغبوا بشراء المنتج فقط بل ستكون لديهم القناعة لدفع ثمنه.

ويعد سعر السلعة من الاعتبارات او القوى التي يمكن التحكم فيها داخل حدود معينة. وقد يرى البائع ان ينافس على اساس السعر وبالتالي يبيع انتاجه بسعر اقل من

المنافسين. او عكس ذلك فقد يختار طريقة انتاج سلعة ذات جودة ممتازة ثم يعرضها بسعر مرتفع نسبياً يتفق مع فرق الجودة.

ان السعر الاستراتيجي لخلق الطلب يؤدي الى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع يؤدي الى زيادة الحصة السوقية. وان التكلفة المستخدمة لخلق الربح يؤدي الى زيادة هامش الربح وتغيير في هيكلية التكلفة مما يؤدي الى صعوبة تقليده من قبل المنافسين. لذلك فالعديد من المنظمات تتخذ المسار المعاكس، حيث يختبرون البيئة المحيطة بالمنتج الجديد او الخدمة، وذلك بأستهداف زبائن ممن يبحثون عن الإبداعات الجديدة من دون حساسية للسعر من خلال اطلاق فكرة عمل جديدة، لذلك تحاول المنظمات ان تخفض اسعارها لجذب المستهلكين الاساسيين.

اذ ان السعر الاستراتيجي لايهدف فقط الى جذب المستهلكين بأعداد كبيرة ولكن في المحافظة والابقاء عليهم .

يستخدم هذا التسعير إدراكات المشترين للقيمة، وليست تكلفة البائع، وهذا يعنى أن المسوق لا يستطيع أن يصمم المنتج، وبرنامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك، فيؤخذ السعر متغيرات المزيج التسويقى الاخرى، فبعد انتاج المنتج، وبروزه للشراء يجب أن يقنع التسويق عند ذلك المشترين بأن قيمة المنتج عند هذا السعر نبرر شراؤه، فإذا كان السعر مرتفعاً بأن المنتج يحقق مبيعات أقل، التحديد بناء على إدراك الزبون بقيمة المنتج وتقود القيمة – والربح المستهدفين بعد ذلك قرارات تصميم المنتج، والتكاليف الاخرى للمنتج، حيث يبدأ التسعير بتحليل احتياجات المستهلك وإدراكه للقيمة ويتحدد السعر للقيمة المدركة للزبون، يجب أن ندرك أن القيمة الجيدة ليست نفس الشئ مثل السعر المنخفض.

ان في اقتصاديات الانتاج تكون المصانع ذات السيطرة السوقية نتيجة براءات الاختراع عادة ما تؤدي لخسارة ناحيتين مؤثرتين في الرفاه الاجتماعي:

- الاولى: حرمان فئة كبيرة من المستهلكين من امكانية شراء بعض المنتجات التي يحتاجونها نتيجة وضع اسعار عالية لها.

■ الثانية: الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به هـذه المـنظمات وضـعف المنافسـة يـؤدي الى عدم التركيز على الكفاءة ومن ثم هدر المصادر الاجتماعية المتاحة.

3) الكلفة المستهدفة (نموذج العمل) The Target Cost

هي الخطوة الثالثة في السياق الاسـتراتيجي، وتتنـاول جانـب منفعـة انمـوذج العمـل. فعـلى المنظمة التي تنتهج استراتيجية المحيط الازرق ان تبدأ بسعر استراتيجي وتطرح منـه هـامش الـربح لتصل الى الكلفة المستهدفة.

والسعر مطروحٌ منه الكلفة وليس الكلفة مضافاً اليها هامش الربح.

ومن ذلك يتبين ان الكلفة تتميز بصفتين:

☒ كونها مربحة.

☒ صعوبة تحقيقها.

ويرى (كيم ورنييه) ان هناك ثلاث طرائق اساسية للوصول الى الكلفة المستهدفة:

1- سلاسة العمليات وابتكار حلول تخفيض الكلفة بدءاً بالتصنيع وانتهاءً بالتوزيع.

2- الشراكة.

3- ابتكار السعر

فالكلفة الادنى يقصد بها (البكري، 2008) قدرة المنظمة على انتاج وتوزيـع المنتجـات بأقـل مايمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة.

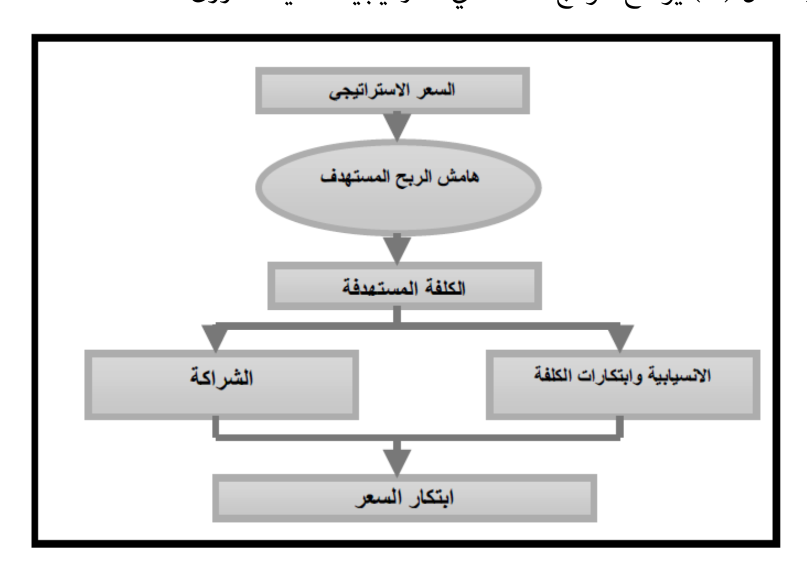
وقد استخدم منحنى التعلم على نطاق واسع في الصـناعة ويشـار لـه في الاقتصـاد بوفـورات اقتصاديات الحجم. والتي تعني التخفيضات النظامية في تكلفة الانتاج (Hill,2003).

وان بعض المنظمات تهجر مفهوم السعر وبدلاً منـه فأنهـا تقـدم المنتجـات للزبـائن مقابـل الانتفاع من عمل الزبون.

وفي بعض الاحيان لايمكن لسلاسة الانتاج ولا لتخفيض الكلفة او الشراكة ان تصل بالمنظمة الى تحقيق الكلفة المستهدفة لذلك فهناك الرافعة الاخيرة والتي يمكن للمنظمات استخدامها للحصول على هامش الربح دون المساومة على السعر الاستراتيجي. وهذه الرافعة هي تغيير انموذج وضع السعر في صناعة ما، حيث استخدمت المنظمات ابتكارات عديدة في نماذج وضع الاسعار للوصول الى السعر الاستراتيجي بشكل مربح. ولاتهدف هذه العملية للمساومة على السعر الاستراتيجي انما تهدف للوصول الى الهدف من خلال نموذج سعر جديد وتسمى هذه العملية ابتكار السعر.

وان ما يعد ابتكار سعر في صناعة ما، هو غالباً النموذج القياسي لوضع السعر في صناعة اخرى.

والشكل (7) يوضح نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الازرق



شكل (7)

نموذج المنفعة في استراتيجية المحيط الازرق

Source: Siegemund,Carsten, (2009)," Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany ", Bod – Books on D, P(42)

يتضح من الشكل (7) ان المنظمة تبدأ من السعر الاستراتيجي وتطـرح منـه هـامش الـربح المستهدف لتصل الى الكلفة المستهدفة. حيث انّ هناك رافعتين اساسيتين امام المنظمات لـكي تصـل الى الكلفة المستهدفة التي تدعم هامش الربح كذلك.

الرافعة الاولى هي سلاسـة العمليـة الانتاجيـة والافكـار المبتكـرة لخفـض التكلفـة، والرافعـة الثانية هي الشراكة وعند عدم تحقيق الكلفة المستهدفة على الرغم من كل الجهـود المبذولـة لبنـاء نموذج عمل منخفض الكلفة فأن على المنظمة ان تعود الى الرافعة الثالثة وهـي ابتكـار السـعر لـكي تحقق السعر الاستراتيجي المربح.

لذلك فأن المنظمات التي تخلق محيطـات زرقـاء تهـدف الى الحصـول عـلى عـدد كبـير مـن الزبائن المستهدفين من البداية وعدم التشجيع على التقليد وكسب سمعة العلامة التجاريـة بسرعـة للقيمة المعروضة واطلاق وفورات الحجم والتعلم.

فالمحيطات الزرقاء توجد فقط عندما يكـون هنـاك قفـزة في القيمـة للمشـترين عـلى شـكل منفعة وسعر وقفزة في القيمة للمنظمة من خلال الحصول على ارباح جيدة

التبني Adoption

يتبنـى نمـوذج العمـل ضـمن سـياق المنفعـة الاسـتثنائية، والسـعر الاسـتراتيجي والكلفـة المستهدفة وابتكار القيمة. بشكل مغاير لمبتكري التقنيات التقليديين، فأن ابتكار القيمة يرتكز عـلى مبدأ تحقيق المنفعة للجميع بين المستهلكين والمنظمات والمجتمع. ولكي يتم تبني الابتكارات بشكل رسمي فعلى فرق العمل ان تقوم بصياغة الاستراتيجيات التي يمكن أن تكون مقبولة سياسياً وقابلـة للتطبيق من الناحية الادارية والفنية وتحتوي جميع الاشكال القانونية والاخلاقية في عملية التنفيذ .

اذ يمثل تبني الابتكارات تحدياً رئيساً للمنظمات لأن الابتكار يمثل نقطة تحول بحد ذاتـه في الممارسة العملية وهذه الابتكـارات فضـلاً عـن الافكـار الجديـدة تكـون ضروريـة التبنـي مـن قبـل المنظمات، حتى ولو كانت مكتشفة خارج هذه المنظمات.

وقد لايكون التبني كافياً لضمان النجاح التجاري لفكـرة محـيط ازرق، فقـد يشـكل تهديـداً للحالة القائمة وقد يثير الخوف والمقاومة بين الشرائح الرئيسة وهم:

- الموظفون
- شركاء العمل
- جمهور العامة

1. المستخدمون Employees: هم جميع الموظفين داخل المنظمة، اذ من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الافراد ليس في شخصياتهم فقط بل في كل مايتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية (السالم، 2005).

لذلك فأن تأثير افكار العمل الجديدة في حياتهم من جراء التغيير يكون مكلفاً. أي قد لايرى الافراد أي مصلحة يمكن ان تتحقق من جراء التغيير.

لذلك فان على المنظمات ان تعمم افكارها وان تبذل جهداً كبيراً للتواصل مع موظفيها وتعلمهم بأن الادارة على علم بمخاطر تنفيذ الفكرة والعمل لايجاد طرائق لتجاوز المخاطر.

2. شركاء العمل Business Partners: وهم الاكثر مقاومة الذين يخافون من تهديد افكار العمل الجديدة على موقعهم في السوق.

3. جمهور العامة The General Public: رفض افكار العمل من قبل جمهور العامة خاصة اذا كانت الفكرة جديدة جداً ومبتكرة بحيث تهدد النظم السياسية أو الاجتماعية التقليدية.

ويمكن ايصال الافكار الجديدة الى هذه المجموعات من خلال تبني الفكرة الجديدة التي يطرحها مدراء المنظمة وتوضيح افضل ما فيها ووصف كيفية التعامل معها. حيث يحتاج ذوو العلاقة الى ان يعرفوا ان صوتهم مسموع وانه لن تكون هناك مفاجآت وتعود على المنظمات الكثير من جراء تحمل العناء والوقت الذي بذلته.

فالعمليات والسلع الجديدة تتعرض لتحديات الافكار والمعتقدات الموجودة. لذلك يجب ان يتم توقع مقاومتها، وبالتالي فأن أي فكرة جديدة أو عمليات انتاجية أو ترتيبات جديدة ستحتاج الى دعم الادارة لتلقى النجاح..

وأكد (الصرن) ان تبني الابتكارات يتوقف على وجود العلاقات المشتركة بين الاقسام الرئيسة للمنظمة. وتتطلب العملية الناجحة لتبني الابتكارات ثقافات فرعية

تنشأ نتيجة التفاعل بين اقسام المنظمة كما في المنظمات اليابانية. اذ يحتاج التغيير الى دعم المدراء والعاملين وموافقتهم على التغيير، اذ التغيير الكبير قد يحتاج الى مستندات قانونية والتغيير الصغير يتبنى من قبل التنظيم غير الرسمي.

يمر المستهلكون خلال مراحل في عملية تبني المنتج الجديد :

- الالمام: يصبح المستهلك ملما بالمنتج الجديد، لكن ليست لديه معلومات عنه.
- الاهتمام: يسعى المستهلك للحصول على معلومات عن المنتج الجديد.
- التقويم: يدرس المستهلك اذا كانت تجربة المنتج الجديد لها معنى.
- التجربة: يجرب المستهلك المنتج الجديد على مقياس صغير لتحسين تقديره لقيمته.
- التبني: يقرر المستهلك ان يستخدم المنتج الجديد استخداماً كاملاً ومنتظما.

5- تخطي الحواجز الرئيسية للشركات

يتطلب منك النجاح الخارجي في المنافسة أن تحقق نجاحا داخليا بين أروقة شركتك بحل الخلافات بين الأقسام الداخلية للمؤسسة، ولتفادي أية مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج إلى مياه المحيطات الزرقاء، نتيجة إعادة توزيع الأدوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ الشركة.

6- أسس النظرية مع التطبيق

حاول تقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق. ولتحقيق نجاح أية استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصل إلى مينائك المنشود من النجاح.

ويتبين من خلال ذلك ان العمل على صياغة الاستراتيجية التي تم تحديدها من قبل المنظمة بالترتيب سوف يساعدها على تحقيق اهدافها والوصول الى متطلبات الزبائن.

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Bank , John. " The Essence of total quality Management " , prentice – Hall. Inc , New York , (1992).

2- Brown , Donald R & Harvey , Don. " An Experiential Approach to organization Development " , 7th ed. prentice Hall , (2006).

3- Bryson, John Moore. " Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement " , 3th ed illustrated , John wiley and sons , (2004).

4- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7th ed. printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001).

5- Fortenberry , Johne. " Health Care Marketing: Tools and Technique " , Jones & Bartlett Publishers , (2009).

6- Hill , C.W.L. " International Business ". McGraw – Hill , Irwin , Boston , (2003).

7- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan. " Exploring Corporate Strategy " , 4th ed , printic – Hall , U.S.A , (1997).

8- Judith, W. & Kincaid, "Customer Relation Ship management", prentice Hall, New Jersey, (2003).

9- Kaplan , R & At Kinson A. " Advanced Management Accounting " , 3th ed. prentice – hall , New Jersey, (1998).

10- Kim , W.Chan & Mauborgne , Renee. " Blue Ocean Strategy: How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant ". Harvard Business School publishing Corporation , printed in the U.S.A , (2005).

11- Kotler , Philip. " Marketing Management " , prentice Hall , Inc. New Jersey , (2000).

12- Kotler , Philip. " Marketing management: Analysis , Planning , Implementation and Control " , 9th ed , prentice – Hall , New Delhi , (1997).

13- Kotler , Philip. " Priciple of Marketing " , prentice – Hall London , (1996).

14- Murray , John , Galavan , Robert , Markides , Constantinos , Markides , Costas. " Strategy Innovation , and Chang " , Oxford University press , (2008).

15- Narayanan , V.K Veekay , and Nath , Raghu," Organization theory Astrategic approach" , New York , Richard D. Irwin , Inc, (1993).

16- Nickels, William G. & Mchugh, James M.& Mchugh, Suan M. " Understanding Business ", 6th ed, Mc Graw Hill Companies, Inc, Toronto, (2002).

17- Parkin , Michael. " Microeconomics " , 8th ed , pearson Addison Wesley , New York , (2008).

18- Perreault, William D. & Mccarthy , E. Jerome. " Basic Marketing – A Global Management Approach " , 12th ed. Irwin , McGraw – Hill , (1999).

19- Pride , William M. , Ferre II , O. C. " Marketing – concepts & strategies " 12th ed Houghton Mifflin company , Boston ; New York , (2003).

20- Rsjsgopal. " Marketing Management Text and cases " , Vikas publishing House PVTL td , New Delhi , (2000).

21- Thompson , Michael & Mimick , Richard. " Business Daignostics " , Trafford publishing , (2001).

22- Vogel , Herdrik. " Influences of electronic Business tools on the people involved in industrial purchasing processes , C Extended Essay" , Lulea university of Technology ,(2003).

23- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).

24- Yang , Kai " Voice of the Customer: Capture and Analysis " , prentice – Hall , (2007).

25- Zikmund , Willim G.& Amico , Michael d. " Marketing " 4th ed. West Publising company , (2000).

26- Bauer , Hans H.& Hammer schmidt , Maik , Braehler , Matthias , "customer Based corporate Valuation: Integration the concepts of customer Equity and Shareholder Value " , Management Decision , Vol. 43 No.3 ,(2005)

27- Bruggen, G. H & Langerak ,F. L. " The Effects of Customer Perceived Value on customer purchasing Behavior " , Rotterdam School of management , (2003).

28- Dwman, Teoman. " Amodel of Preceived Value for Leisure Travel Products " European Journal of marketing , Vol. 32, No.11. (2002).

29- Haiyang Li , Atuahene & Gima , Kwaku. " Product innovation Strategy and the Performance of new technology Ventures in china , academy of management journal " , Dec , Vol , 44 Issue 6. (2001).

30- Kim, Chan & mauborgne, Renee , "Blue Ocean Strategy" Harvard Business Review , October ,(2004).

31- Rowley, Jennifer. " Costumer Knowledge Management or Consumer Surveillance ". Global business and economies review , Vol.7 , No. 1 , (2005).
32- Thurow , " Needed: A New System of Intellectual property Rights" Harvard Business Review , (1997).
33- Danil, Angela & Binshan Lin & Chen , Jason , C.H. " Development Strategies for Customer Relationship Management Solution " , IACS. (2003). http://www.iacis.org.
34- Layton , Sarah. " Blue Ocean Strategic Planning " , (2009). http://www. blueoceanstrategicplanning.blogspot. Com
35- Oliver , Ho. " Blue Ocean Strategy In Nutshell " , (2009). http://www.MPC. gov/ Blue Ocean Strategy.
36- Payne, Adrian , " The Value creation process in customer Relationship management" , cranfield school of management , cranfiel d university , uk , 2001.http://Logmgt.nkmu.edu.tw.
37- SanJuan, Richard " for Gaebler Ventures.Richard Business Strategy: Creating Blue Ocean from Red Ocean, (2008). www.blueoceanstrategy.com

ب. المراجع العربية:

- ادريس، ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد مرسي، "الادارة الاستراتيجية -مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الاسكندرية، الدار الجامعية، (2003).
- البكري، ثامر. " استراتيجيات التسويق ". دار اليازوري العلمية للنشر، (2008).
- بني حمدان، خالد محمد – ادريس، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
- الزغبي، علي فلاح " ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
- السالم، مؤيد سعيد. " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، ط1 دار وائل للنشر، (2005).
- السيد، اسماعيل محمد. " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ". الدار الجامعية للنشر، مصر، (2000).

❖ الصرن، رعد حسن، " ادارة الابداع والابتكار - الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق " الجزء الاول، دار الرضا للنشر،(2000).

❖ الصيرفي، محمد " الادارة الاستراتيجية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، (2008)

❖ الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (2009).

❖ عكروش، مأمون نديم وعكروش، سهير نديم. " تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري ". ط1، دار وائل للنشر، (2004).

❖ العكيلي، طارق. " الاقتصاد الجزئي ". دار الكتب للطباعة والنشر، (2001).

❖ قدار، طاهر رجب " المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 " ط1، دار الحصاد للطباعة والنشر، دمشق- سوريا،(1998).

❖ كوتلر، فيليب وارمستروذج. " اساسيات التسويق ". تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، (2007).

❖ كيم، تشان و ماوبرغن، رينيه. " استراتيجية المحيط الازرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة ".ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر بدمشق، (2006).

❖ المرسي، نبيل محمد "الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر(2003).

❖ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين "، القاهرة: مجموعة النيل العربي،(2000).

❖ نجم عبود نجم " ادارة المعرفة – المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات " ط2، مؤسسة الوراق للنشر، عمان،(2008).

❖ العنزي، سعد. " اخلاقيات استراتيجية الاعمال ". مجلة العلوم الاقتصادية والادارية/ جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 47، (2007).

❖ الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، كتب المدير ورجل الاعمال، 2005، العدد 292، WWW.edara.com.

الفصل الرابع

تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق

ومؤشراتها

الفصل الرابع

تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق ومؤشراتها

تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق Executing Blue Ocean Strategy

التنفيذ الاستراتيجي يتم من خلال ترجمة الاستراتيجية المصاغة الى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظم المعلومات الساندة والاتصالات والقيادة ونظام تقويم الأداء الاستراتيجي. لذا فأن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا اكثر صعوبة وتعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا، وان أي فشل للادارة في تطبيق الاستراتيجية لن يقتصر على هذه الحلقة الديناميكية الحساسة وانما يتعداها الى فشل الادارة في تطبيق الاستراتيجية ككل.

ومهما كانت الادارة ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها نماذج وادوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لامعنى لها اذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية سليمة.

ان الصياغة تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ، كما ان مرحلة التنفيذ تهتم بأدارة العوامل المؤثرة اثناء العمليات والانتاج وانها تبنى على اساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية والكفاءة، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي. ويمكن القول ان صياغة الاستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الاولى للتنفيذ الفعال. وان المدراء الاكفاء غالبا ما يتحركون الى الخلف والى الامام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. اذ ان الادارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة اثناء تنفيذها.

اذ يعرف (Thompson, 1994).التنفيذ الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة (الموضوعة) الى اجراءات عمل في اطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية والمالية والوقت. اذ يتجسد التنفيذ

الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والانشطة المترابطة وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة.

وعرف (ابو قحف، 2000) عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع اجزاء المنظمة، ويتطلب ذلك مدراء يفهمون الاستراتيجية ولديهم ولاء عالٍ للمنظمة بشكل يجعل اهدافهم مرتبطة بتحقيق اهدافها.

واوضح (Wheelen & Hunger, 2000) ان تنفيذ الاستراتيجية تشمل جميع الاداريين والعاملين على المستويات التنظيمية كافة لان ذلك يعد من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ، وكلما تبنوا عملية التنفيذ قلت مقاومة التغيير في المنظمة وتقلصت الامور السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات..

وتنفيذ الاستراتيجية الجديدة يتطلب ادارة جديدة للموارد البشرية وكذلك استخدامات مختلفة للعنصر البشري. وتتضمن عملية الادارة كل الموضوعات الخاصة بتوظيف مهارات جديدة أو الاستغناء عن بعض الافراد غير المناسبين ممن لم تعد مهاراتهم تخدم المنظمة في ضوء استراتيجيتها الجديدة، كما تتضمن تدريب وتطوير قابليات الافراد لاكسابهم مهارات جديدة.

كذلك فأن عملية التنفيذ الاستراتيجي هي المحك الجوهري لسلامة وصواب كل الحلقات الاخرى في الادارة الاستراتيجية، وهذا يعني تماسك هذه الحلقات ووحدتها الديناميكية وعدم إمكان تجزئتها الى مراحل تقليدية منفصلة بحسب اولويات جامدة.

* مستلزمات التنفيذ الاستراتيجي في المنظمة

يتكون نموذج تطبيق استراتيجية المنظمة من اربعة خطوات اساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغير الاستراتيجي، أي حجم ومدى التغير المطلوب، فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغيرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وفي الانظمة الادارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات اخرى ضرورة تنفيذ تغيرات جذرية في التنظيم والادارة والانظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة.

حيث تتضمن مستلزمات وعوامل او عناصر التنفيذ الفعال

1. هيكل تنظيمي ملائم لتطبيق الاستراتيجية
2. انظمة ادارية ملائمة للتطبيق.
3. اساليب ادارية كفوءة للتطبيق.
4. ثقافة تنظيمية منسجمة مع استراتيجية المنظمة.

وأشير اليها كذلك بأنها:

أولا: العناصر ذات السمة المؤسسية (تصميم المنظمة):

1. الهيكل او التركيب المنظمي: وتعتمد فاعلية الهيكل او التركيب المنظمي على مستوى استجابته لحالة التغيير في الاستراتيجية.

2. قيادة المنظمة: وتعني طريقة تحفيز الافراد والمجاميع، واسلوب اتخاذ القرارات الادارية، ومجالات التركيز في بيئة العمل.

3. ثقافة المنظمة: أي المعتقدات والقيم والسلوكيات التي يتمسك بها العاملون

ثانيا: ادوات الاداء:

1- الاهداف السنوية المنبثقة عن الاهداف الستراتيجية.

2- تطوير ستراتيجيات وظيفية من خلال:

- ادارة العمليات والانتاج.
- التسويق.
- التمويل والمحاسبة.
- البحث والتطوير.
- ادارة الموارد البشرية.
- السياسات والاتصال.

واشار اليها آخرون بأنها تتضمن:

1. الهيكل التنظيمي المناسب.
2. التخصيص المتوازن للموارد
3. نظام ملائم للتحفيز

4. انظمة فعالة للمعلومات الادارية

5. ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

الانظمة المساندة لتنفيذ الاستراتيجية و تتضمن:

1. انظمة المعلومات الاستراتيجية: وتلعب دورا مهما من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية

2. تعزيز الابداع التكنولوجي، والقدرة على التصنيع.

3. بناء مصادر للمعلومات الاستراتيجية لانظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والانشطة الداخلية. وهذا يعني امتلاك برامجيات واجهزة تطوير الاتصالات الالكترونية. وان اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الاستراتيجية هو في بناء قاعدة معلومات استراتيجة لتزويد الادارة بالمعلومات الضرورية للتخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات، وكل الانشطة الساندة.

4. انظمة التخطيط والسيطرة: يمكن القول ان الاستراتيجية هي بصورة او باخرى منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة. ومن مظاهر التعبير عن انظمة التخطيط هي الميزانيات التي تتولى تزويد الادارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الاستراتيجية.

5. الانظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع CIM Computer-integrated Manufacturing Systems. وهي برامج حاسوبية تتكامل مع عمليات التصنيع والانتاج وتساهم في تنظيم كل نشاط في بيئة التصنيع وانتهاء بتوزيع المخرجات من منتجات وخدمات. وقد ظهر اهمية تطبيق برامجيات متقدمة لهذه الانظمة في التخطيط لمستلزمات المواد وبالذات انظمة MRP في الوقت الحاضر تستخدم انظمة حاسوبية ذات تقنيات عالية لمساندة عمليات التصنيع باشكال مختلفة مثل انظمة الاتمتة (الروبوتات) وانظمة Just-in-time (JIT) وكذلك TQM الادارة النوعية الشاملة، بهدف تحقيق تكامل بنيوي مع كل عمليات الانتاج والسيطرة العملياتية.

وعرف (Wheelen&Hunger,2008) تنفيذ الاستراتيجية بانه العملية التي من خلالها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير برامج

وموازنات واجراءات. وهذه العملية قد تتضمن تغيير داخل الثقافة الكلية او الهيكل او نظام الادارة او جميعها في داخل المنظمة. وعادة ما يكون تنفيذ الاستراتيجية من قبل مدراء المستوى المتوسط والمستوى الادنى في المنظمة مع اشراف من قبل الادارة العليا. واحياناً ما يشار الى التنفيذ بالخطط التشغيلية وغالباً مايتضمن التنفيذ قرارات يومية حول توزيع الموارد.

واكد ايضاً الى ان تنفيذ الاستراتيجية هو المجموع الكلي للنشاطات والخيارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. فهي العملية التي من خلالها توضع الاهداف والاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير برامج وموازنات واجراءات.

واشارالى ان صانع الاستراتيجية عند البدء بعملية التنفيذ عليه ان يهتم بالاسئلة التالية:

1. من هم الافراد الذين سوف ينفذون الخطة الاستراتيجية ؟
2. مالذي يجب ان ينجز لجعل عمليات الشركة تصطف وتتلائم مع التوجه الجديد ؟
3. كيف يعمل كل شخص مع الاخر لعمل ماهو المطلوب منهم ؟

وهناك تحديات كبيرة تواجه تنفيذ كل استراتيجية، فالمنظمات كالافراد تعاني صعوبة في ترجمة الفكرة الى فعل سواء أكان في المحيط الاحمر أم الازرق. ولكن مقارنة باستراتيجية المحيط الاحمر فأن استراتيجية المحيط الازرق تمثل انعتاقاً من الوضع القائم.

وان المنظمة لاتتمثل بأدارتها العليا فقط، ولا بأدارتها المتوسطة. فالمنظمة هي كل الافراد من القمة الى الخطوط الامامية، ولا تتفرد المنظمة بثبات تنفيذها الا حين يلتفت كل اعضاء المنظمة حول الاستراتيجية ويدعمونها

ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

3- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للاستراتيجية.

4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية والتنفيذ يشمل:

1. التغلب على العقبات المنظماتية.

والعقبات التي تحد من تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق هي:

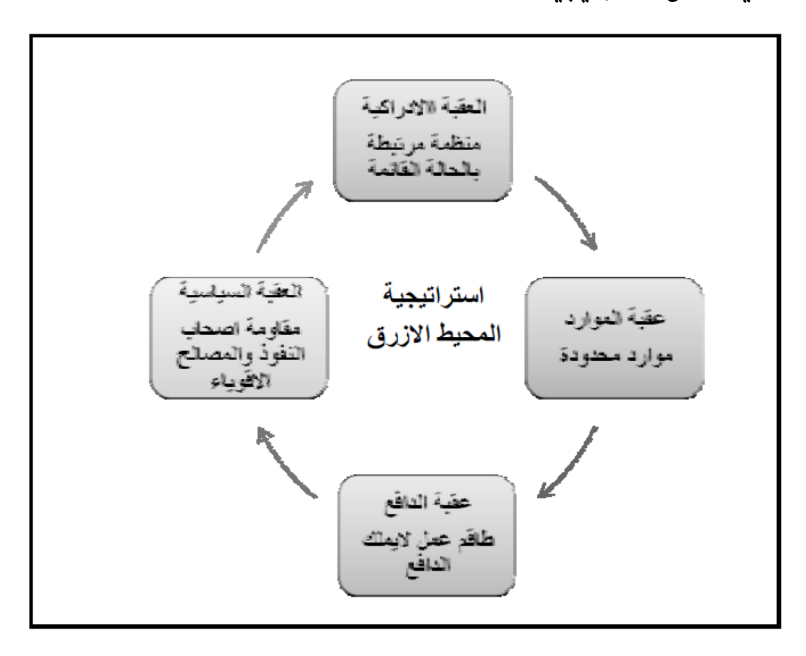
أ- العقبة الادراكية.

ب- عقبة محدودية الموارد.

ج- عقبة الدافع.

د- العقبة السياسية.

2. بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية.



شكل (8)

العقبات المنظماتية

Source: Siegemund, Carsten,(2009), " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companis in Germany", Bod – Books on D, P(43)

1. التغلب على العقبات المنظماتية Overcom Key Organizational Hurdl

يتطلب من المنظمة النجاح الخارجي في المنافسة ان تحقق النجاح الداخلي بين اروقة المنظمة بحل الخلافات بين الاقسام الداخلية للمنظمة، ولتفادي أي مشكلات متوقع ظهورها بعد الخروج الى مياه المحيطات الزرقاء وذلك نتيجة اعادة الادوار فيما يتناسب مع التوسعات الجديدة. اذ ان هناك عقبات يجب التغلب عليها والمبينة في الشكل (8) والتي تحد من تنفيذ الاستراتيجية الناجحة للمنظمة وهي:

أ- العقبة الادراكية Cognitive Hurdle

وتتمثل في حاجة المنظمات والافراد الى التغيير الاستراتيجي. فالتغيير هو سلوك أو افكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وتختلف عن تلك المعمول بها ويتسم بالشمولية والاستمرارية. وقد يولد ابداعات في هياكل أو وظائف المنظمة. (الزيادات، 2008).

اذ يعد التغيير امراً محتوماً لاية منظمة ولايمكن لشيء ان يبقى على حاله دون تغيير، وقد يفرض التغيير عليها من قبل المجتمع سواء اكان ايديولوجياً أم اقتصادياً أم اجتماعياً أم تكنولوجياً، أو قد ينشأ من المسؤولين والعاملين فيها لكونه وسيلة للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها في مجتمع متغيرمتطور بشكل مستمر. واشار (الصرن) الى التغيير على انه التحول في وضع معين على عكس ما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة. وهو اخلال بالتوازن في موقف الادارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط خارجياً وداخلياً، اذ ان قوى التغيير قد تكون داخلية او خارجية، وقد تكون مؤاتية بحيث تتيح فرصاً للمنظمة، أو غير مؤاتية بحيث تهدد اعمالها، لان حدوث التغيير يؤدي الى اختلال التوازن القائم سلباً أو ايجاباً.

ان التغيير والتطوير التكنولوجي المتسارع يصاحبه العديد من التغيرات سواء على مستوى المنظمات او المجتمع. فالاستراتيجيات التنظيمية واستراتيجيات الاعمال لابد ان تتغير لتواكب التكنولوجيا الجديدة، والهياكل التنظيمية لابد ان تتوافق هي الاخرى مع كل من الاستراتيجيات والبيئة التنظيمية من جهة ومع أي تغيير تكنولوجي من الجهة الاخرى. كما وانه من الملاحظ ان أي تغيير في المنظمة كبيئة داخلية لابد ان

يتوافق مع التغيير في المجتمع (بيئة خارجية) ان كل هذه التغيرات تتطلب قيادة ذات رؤية فاحصة Vision هذه الرؤية تتوافق مع التفكير الخلاق والابتكاري الذي يقود الى النجاح والنمو المستمرين في المنظمة.

وهناك ثلاثة انواع من التغيير يمكن ان يمارسها المدراء وهي:-

❖ تغيير الهيكل: ويتضمن تغيير في متغيرات الهيكل مثل اليات التنسيق وتفويض العاملين واعادة تصميم الوظائف.

❖ تغيير التكنولوجيا: وتتكون من التعديلات على طريقة العمل او الوسائل والمعدات التي يمكن استخدامها.

❖ تغيير الافراد: ويشير الى التغيير في المواقف والتوقعات والادراكات وسلوك الافراد والجماعات.

اذ ان الابتكار والتغيير يسيران معاً. فالتغيير يجب ان يدار باستخدام جذر الابتكار وليس هناك جذر اخر للتغيير، وكلاهما يتطلبان بعض التقنيات والقدرات كما يتطلبان بعض الخصائص الاصلية. فاذا ارادت المنظمة سلوك طريق التغيير يجب ان تأخذ الطريق الذي لم يسلكه احد سابقاً وعلى الرغم من ان هذا قد يكون فيه مخاطرة كبيرة ولكن هذه الطريقة تسلك لاكتشاف ماهو جديد ومبتكر.

وقد عبر ايضاً (Khwaja & Siddiqui) عن التغيير بصورة عامةً: هو حركة الانتقال الجذري أو التدريجي، من واقع راهن الى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الاهداف بصورة افضل.

انَّ البيئات الديناميكية التي تواجهها المنظمات تتطلب التكيف واحياناً الاستجابات السريعة والجذرية. اذ انّ الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي وجعلها اكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق.

ب- عقبة محدودية الموارد Limited Resources Hurdle

بعد ان يقبل الافراد في المنظمة بضرورة التغيير الاستراتيجي ويتفقوا على الخطوط العريضة للاستراتيجية الجديدة. ينبغي ان يكون لدى المدراء ما يكفي من الموارد للقيام بالتغييرات الضرورية (Brown & Harvey, 2006).

ان المنظمات تحتاج الى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون بعض الموارد التي تحت سيطرتها لاتؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة.

وان اسلوب تحديد الموارد واقتنائها وتحديد مواقعها هي من الوظائف الاساسية للادارة العليا في عمليات صنع وصياغة تطبيق الاستراتيجية. أي ان الادارة العليا هي المسؤولة عن مراقبة ومتابعة استخدام الموارد المتاحة لانها تمتلك وسائل انجاح تطبيق الاستراتيجية في كل المستويات الادارية الاخرى.

وان الاستخدام السليم للاستراتيجية يضمن سلامة استخدام الموارد في عمليات هادفة، لان الاستراتيجية اداة لتحريك تلك الموارد بما يتلاءم والنتائج المتوخاة من انشطة المنظمة المختلفة، حيث انها تمنح ادارة المنظمة القدرة على تخمين درجة المخاطر الناجمة عن استخدام تلك الموارد. الا ان التخطيط الجيد والتطبيق الصحيح للاستراتيجية يزيدان من فرص الاستخدام الفاعل لكافة الموارد لذلك فان استخدام الموارد بالطريقة التي تضمن تحقيق الاهداف والغايات من اهم المعايير لتقييم الاستراتيجية.

وهناك علاقة ايجابية بين الموارد المادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بأدارة استراتيجياتها طويلة المدى.

لذلك فأن مبدأ استخدام الاستراتيجية يستند الى انه كيف يمكن ان تستخدم موارد المنظمة المتاحة بأكبر كفاءة في بيئة متغيرة، أي ان الاستراتيجية موجهه نحو مشكلات رئيسة مثل: ماذا نعمل ؟، ماهي اهدافنا ؟ ماهي المنتجات التي تطرح في الاسواق ؟ ماهي الاسواق التي تطرح بها هذه المنتجات ؟ وماذا تستطيع المنظمة ان تعمل لكي تحقق اهدافها ؟ للاجابة على هذه التساؤلات يجب العمل على انجاز الاستراتيجية

بكفاءة عالية واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة مما يؤدي الى نجاح أي استراتيجية.

اما فيما يتعلق بندرة الموارد فان هناك ثلاثة عوامل تمكن المدراء التنفيذيين من رفع مستوى الموارد من جهة، ومضاعفة قيمتها من جهة اخرى. وهذه العوامل هي:

1. فعاليات تتطلب موارد قليلة ولكنها توفر امكانيات ربح عالية من ناحية الاداء.
2. فعاليات تستهلك الكثير من الموارد ولكن تأثيرها في الاداء منخفض.
3. المقايضة ويتم فيها نقل الموارد الزائدة عن الحاجة في مجال ما من وحدة عمل معينة وابدالها بموارد اخرى فائضة في وحدة عمل ثانية لملىء الفجوات في الموارد. أي مقايضة الموارد التي لايحتاجونها مقابل الموارد التي يحتاجونها.

ان تنفيذ الاستراتيجية يتطلب من المنظمة وضع الاهداف وتحديد السياسات وتوفير الموارد من اجل وضع الاستراتيجية وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفوء واعداد الميزانية وتحضير العاملين وخلق الوعي لديهم وذلك عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى المنظمة وذلك لان أي عمل اذا لم يكن القائم بتنفيذه بمستوى هذا العمل لايستطيع تنفيذه.

والادارة الاستراتيجية تساعد على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد كما تسهم في حسن استخدام مواردها وامكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ومن خلال ذلك يبين ان استخدام الموارد بشكل صحيح والموازنة بين مقدار الموارد وما تحققه من ارباح ومحاولة توزيع الموارد بطريقة تضمن الاداء الفاعل والربحية العالية ستؤدي الى قدرة المنظمة على تجاوز عقبة الموارد.

ج- عقبة الدافع Motivation Hurdle

من اجل تنفيذ استراتيجية المحيط الازرق لابد من تنفيذ الحاجة الى التغيير الاستراتيجي وكيفية تحقيقه بموارد محدودة. ولكي تتحول الاستراتيجية الى تحرك

لا يكفي ان يفهم الافراد ما يجب فعله بل عليهم ان يتصرفوا على اساس هذه الرؤية بطريقة معنوية ومستدامة.

وان معظم مدراء الاعمال يرغبون بتغيير الوضع القائم في منظماتهم ويكونون رؤية استراتيجية شاملة من خلال خلق تفاعل جماعي.

والمدراء يجب ان تكون اهدافهم واضحة أي ان يكون لديهم الفكر الواضح بالنتائج التي تولدها عملية التغيير. ويجب ان يبدأوا بالتغيير عند النقطة التي يجدون فيها انهم متحكمون في الابعاد المختلفة بالمنظمة ويكون لديهم التنبؤات المنطقية عن نتائج تصرفاتهم وعليهم ادراك ان التغيير في أي جزء من الموقف يؤثر على الموقف الكلي، ويكون لديهم تنبؤ بالنتائج غير المتوقعة لتصرفاتهم.

وان اهم وظيفة للمدراء التنفيذيين هي توفير المناخ التنظيمي المناسب عند اجراء عملية التغيير وخلق الجو النفسي الذي يشعر فيه الموظفون ان المدير متعاطف معهم وغير منحاز ضدهم، بحيث يكون مناخ العمل مناسباً ويجعل الموظفين يعبرون بصراحة اكثر عن مشاعرهم وعن مقاومتهم للتغيير.

ويمثل التركيز على الزبائن دافعاُ اذ ان جميع المحاولات الابداعية تصب باتجاه ايجاد القيمة للزبون سواء أكان هذا الزبون داخلياً ام خارجياً، ويعد التفاعل مع الزبائن وتفهم حاجاتهم افضل الدوافع لوضع احتمالات جديدة وبالتالي توظيف هذه الاحتمالات.

ويعد الدافع جزءاً من ثقافة المنظمة ويعكس نموذج السلوك التنظيمي ويتطلب مهارات اتصال عالية، ويتطلب ايضاً اكتشاف وفهم حاجات ومحفزات العاملين، الذين تزداد دوافعهم عندما تكون لهم اهداف واضحة يستطيعون تحقيقها.

وعرف (صبري، 2008) الدوافع على انها القوى الداخلية التي تتحكم في سلوكيات الافراد، وتعد المكافأة عاملاً مهماً في تحفيزهم على العمل بنشاط، فيقوم المدير بمنح مكافأة مادية تشبع حاجات الافراد وتؤثر على ميولهم واتجاهاتهم.

وهذه المكافأت هي ليست العنصر الاساس في الرضا الوظيفي ولكنها تقدم دوافع كبيرة للافراد العاملين في المنظمات وغالباً ماتسهم في الحفاظ على المواهب والكفاءات داخل المنظمة .

لـذلك فـان بعـض المـنظمات قـد بلغـت مـن القـدرة مـا يمكنهـا ويؤهلهـا لصـياغة وتنفيـذ الاستراتيجية التي تمكنها من سـبق التغـيرات الممكنـة الحـدوث في البيئـة الخارجيـة وتسـعى هـذه المنظمات من خلال احداث التغيرات والتطورات الى نشر نتائجهـا الى البيئـة الخارجيـة، وان الحـافز المحرك لمثل هذا النشر هو الطابع الاقتصادي الذي يطغى على منظمات الاعـمال وهـو مـا يحفزهـا ويحركها لنشر سلعتها او خدماتها.

وفي دراسة لفريدريك هيرزبيرغ حول الدافع وجد ان تقدير الافراد يولد دافعاً ضـمنياً يحفـز الافراد للذهاب لابعد من نداء الواجب والاندماج في علاقات تعاون طوعية. أي عندما يشعر الافراد بانهم مميزون لقيمتهم الفكريـة تصـبح لـديهم القـدرة والنيـة عـلى مشـاركة معـارفهم ويشـعرون بالالهام للتعبير عن قيمتهم الفكرية، واقتراح افكار فعالة والمشاركة في المعرفة. لذلك يشـعر الافـراد عندما يقدرون عاطفياً بارتباط اكبر بالاستراتيجية ويكرسون انفسهم لها.

د- عقبة السياسية الادارية Hurdle of Administrative Police

ان السياسة هي احدى المفاهيم الادارية التي تنطوي على ارشاد متخذي القـرار في المنظمـة وتحكم تنفيذ الاعمال وتسهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمـة. وان السياسـة اداة ارشـادية عامـة لمتخـذي القـرار مهـما كـان مسـتواهم التنظيمـي وفي الوقـت نفسـه تحكـم وتقيـد سلوكيات اعضاء المنظمة وتعمل على جعلها منسجمة ومتشابهة نسبياً.

فالسياسة تعنـي حـدود واتجاهـات العمـل الاداري، فهـي بهـذا المعنـى توضـح الاتجاهـات الواجب اتباعها. وبتعبير اخر ان السياسة قرار معلوم اتخذ مسبقاً ليصبح معياراً للتطبيقات الادارية ومرشداً للمديرين في اتخاذ قرارات ادارية لاحقة.

لذلك يرى (Kim& Mauborgen , 2005) السياسة هي مجموعة الاتجاهات التـي تسـاعد على تحقيق اهداف المنظمة، لانها تلك المبادىء والقوانين والقـيم التـي تعمـل عـل توجيـه وتسـيير المنظمة.

واشار اخرون الى انها مجموعة القواعد والاسس التـي تضـعها القيـادة الاداريـة لتوجيه فكر المنظمة واعمال العاملين فيهـا. فـبعض المـنظمات تعتمـد عـلى سياسـات

معروفة اصلاً في منظمات اخرى، وان القانون العام لايبرر وضع سياسة جديدة سوى اعتماد ماهو جاهز للاستخدام، او قد تنشأ سياسة عمل معينة بنشوء قرار اداري معين يشكل سابقة لحدث ما ويستمر العمل به حتى بعد زوال الحالة او الاسباب التي ادت الى اتخاذه، بحيث تصبح سياسة العمل التقليدية جزءاً من حضارة وتاريخ المنظمة بسبب تأثيرها على قيادة المنظمة ومن ثم على قوتها وكفاءتها، وفي حالة ظهور سلوكيات جامدة تتطلب التغيير ولا تتغير، قد يصبح لسياسة العمل تأثير عكسي على فاعلية المنظمة.

والسياسة يجب ان تكون واضحة وصريحة وموثقة لكي تقوم المنظمة باستخدامها بسهولة عند نشوء ما يستدعى لذلك، وكلما زاد وضوح السياسة مالت الامور نحو الواقعية والعملية، وأمكن فهمها واستيعابها وبالتالي يسهل تنفيذها.

وتبرز اهمية سياسة العمل من حيث كونها توحد الجهود وتنسقها وتجعلها متكاتفة باتجاه مصالح وغايات المنظمة. وان اهتمام ادارة المنظمة بأعمال صنع سياسة العمل الناجحة وتطبيقها يؤدي الى نقص حالات الانحراف والتشتت في الاعمال، لذلك فأن المسؤولية الادارية المرتبطة بالمركز والمستوى الوظيفي يفترض ان تلعب هذا الدور لان أي انحراف عن خط العمل يؤثر عكسياً على نشاط المنظمة.

وعرف (Pearce & Robinson, 2000) السياسات بانها توجيهات مصممة لارشاد التفكير والقرارات ونشاطات المدراء واتباعهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة، وكذلك تزيد من الفاعلية الادارية من خلال جعل العديد من القرارات معيارية.

مما تقدم يتبين ان تنفيذ التغيير الاستراتيجي ليس عملاً سهلاً، والاصعب منه هو القيام به وبموارد محدودة، لذلك يمكن التغلب على العقبات في وجه تنفيذ الاستراتيجية عندما يتم التعامل معها بشكل واع ومفهوم.

2. بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية Build Execution into Strategy

ويحدث عندما يستخدم اعضاء المنظمة فكرة جديدة او تقنية جديدة او يسلكون سلوكاً جديداً فقد تكتسب المواد والمعدات ويرغب العمال في استخدام الفكرة الجديدة. حيث ان التنفيذ خطوة مهمة لعدم جدوى الخطوات السابقة من دونه وغالباً ما يكون التنفيذ للتغيير الخطوة الاصعب خلال عملية التغيير.

لذلك فالتغيير في حد ذاته يمثل عملية وينبغي التعامل معه وفق هذا الاطار والمنظمة لايمكنها ان تتوقع قيام الموظفين بتغيير طريقة اداء عملهم التي اعتادوا عليها لسنوات طويلة بين ليلة واخرى، كونه عملية معقدة وليست بالسهلة. واذا ماتمت ادارته بالشكل الصحيح فانه يعد مكسباً سواء أكان للموظفين أم للمنظمة ككل. (مسلم وعمر، 2007).

ومن خلال مواقف الافراد وسلوكهم في المنظمة يجب ان يتم تبني ثقافة مبنية على الثقة والالتزام تدفع بالافراد لتنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها، (بالقول والفعل). ويجب ان ينضوي الافراد بعقولهم وقلوبهم تحت لواء الاستراتيجية الجديدة، وخاصة عندما يتعلق الامر باستراتيجية المحيط الازرق. ولتحقيق نجاح اية استراتيجية يجب بذل جهد اضافي من جميع اعضاء فريق العمل بتحديد: (الارتباطات) والتي تعني اشراك الافراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، (والتفسيرات) هو ان يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات، (والتوقعات) هو ان يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح ويجب ان يعلم الموظفون مسبقاً بالمعايير وبعواقب الفشل، وعندها سوف تبحر الاستراتيجية في المحيط الازرق بنجاح. لان هذه الاستراتيجية تتمثل بالانتقال من الطريقة القديمة في تأدية الاعمال الى الطريقة الجديدة في تنفيذها واحداث تغيير جذري للمنظمة والذي يعتبر نموذجاً ناجحاً ومرشداً لتحليل الموقف الحالي للمنظمة ككل وللعمليات ويكون مساعداً لتوجيه عملية التغيير.

فالتغيير الجذري هو الذي يكسر الاطار المرجعي للمنظمة محولاً المنظمة من الهيكل العمودي الى الهيكل الافقي مع جمع كل العاملين في عمليات جوهرية معينة معاً في فرق بدلاً من فصلهم في اقسام وظيفية مثل التسويق والانتاج

اذ يتوجب على المنظمات التي تسعى للدخول الى الاسواق الجديدة وتنتهج استراتيجيات جديدة ان تقدم اصنافاً جديدة من السلع والخدمات التي ترضي حاجات ورغبات الزبائن. وان مثل هذه العمليات يجب ان تصمم وفق اسس معينة وبشكل مستمر لتجنب المخاطر.

وترتبط مخاطر الادارة بتنفيذ الاستراتيجية في المحيطات بنوعيها الحمراء والزرقاء ولكنها تكون اكبر في استراتيجية المحيطات الزرقاء لان التنفيذ يتطلب تغيراً كبيراً. وان تخفيف حدة المخاطر هو شيء جوهري مع اتجاه المنظمات نحو تنفيذ تلك الاستراتيجية من اجل ذلك عليها ان تصل الى العملية العادلة من خلال وضع الاستراتيجية وخلال تنفيذها.

فالعملية العادلة Fair Process هو التعبير الاداري عن نظرية العدالة العملياتية. حيث تضمن هذه العملية التنفيذ ضمن الاستراتيجية اذ تعمل على اقناع الافراد مسبقاً. وعند ممارسة العملية العادلة على مستوى عال مما يجعل من مساهمة الافراد في تنفيذ الاستراتيجية مساهمة طواعية. والهدف الاساس للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء والموظفين) وقد يكون التفهم من بين اهم الفوائد للادارة الاستراتيجية متبوعاً بالاخلاص والالتزام، وحينما يفهم كل من المدير والموظف او العامل ماذا تفعل المنظمة، ولماذا سيشعر كل منهم انه جزء من هذه المنظمة وسيكون اكثر التزاماً بمساعدتها في تحقيق اهدافها.

اذ ان الافراد في المنظمة يبحثون عن التقدير العاطفي لقيمتهم، ليس كقوة عاملة او كمورد بشري او فرد، بل ككائن بشري يعامل باحترام كامل، وتقدر كرامته واهميته الشخصية بغض النظر عن مستواه الوظيفي. اذ يبحث الافراد من الناحية الفكرية عن التقدير وان افكارهم ينظر فيها وان الاخرين يؤمنون بشكل كاف بذكائهم فيظهرون مايكفي من الاهتمام ويشرحون ماتفكر به الادارة.

ويرتبط توظيف العملية العادلة في وضع الاستراتيجية بالتقدير الفكري والعاطفي وقد يثبت من خلال التطبيق ان هناك تعطشاً للثقة بالفرد وتكريمه بالاضافة الى الثقة العميقة بمعرفة الفرد ومواهبه وخبراته.

وعندما يشعر الافراد بانهم مميزون لقيمتهم الفكرية تصبح لديهم القدرة والنية على مشاركة معارفهم. وعندما يقدرون عاطفياً يشعرون بارتباط اكبر بالاستراتيجية ويكرسون انفسهم لها.

ولذلك فالافراد يطبقون معارفهم وخبراتهم بحسب المدى الذي تمارس فيه العملية العادلة تقديراً فكرياً وعاطفياً. ويزيد هذا من الجهود التي يبذلونها بشكل تعاوني لنجاح المنظمة في تبني إستراتيجيتها.

اما اذا لم يعامل الافراد بما يظهر تقديراً لمعرفتهم فانهم يشعرون بالنقمة ويمتنعون عن مشاركة افكارهم وخبراتهم ويحتفظون لانفسهم بافضل افكارهم المبدعة مما يمنع الرؤى الجديدة من رؤية النور. حيث يشعر الافراد بالغضب عندما لايشعرون بتقدير لقيمتهم العاطفية، ولا يوظفون كل طاقاتهم في افعالهم، بل انهم سيجبرون انفسهم ويبذلون جهداً في اتجاه مضاد بما في ذلك التخريب.

ان الالتزام والثقة والتعاون الطوعي ليست مجرد مواقف او انماط سلوكية بل انها تتمثل برأسمال غير ملموس. فعندما تسود الثقة بين الافراد يؤمن بعضهم بنوايا بعض وبأفعالهم. وعندما يسود الالتزام يتخطون المصلحة الشخصية الى مصلحة المنظمة.

ولذلك فالتعاون الطوعي ليس مجرد تنفيذ آلي بحيث يقوم الافراد بتنفيذ ما عليهم فحسب، بل يتضمن الذهاب الى ما هو ابعد من نداء الواجب، اذ يقدم الافراد طاقاتهم وروح المبادرة بتقديم افضل امكاناتهم ويزيحون مصالحهم الشخصية جانباً بهدف تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

وهناك مبادىء Principles ثلاثة للعملية العادلة Fair Process حددها (كيم ورنييه، 2006) وهي: .

أ-الربط Engagement: ونعني بالربط اشراك الافراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر فيهم، مما يعني احترام الادارة للافراد العاملين وافكارهم الامر الذي ينتج عنه قرارات استراتيجية افضل ادارياً والتزام افضل من قبل كل العاملين على تنفيذ هذه القرارات. لان الفرد هو الذي يقوم بالعمل في مختلف المستويات الادارية، حيث يزود النظام المدراء بالمعلومات عن الموظفين وطريقة ادائهم بشكل دوري ومستمر من خلال تحديد الفرد للاهداف، وبذلك يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح.

ب-التفسير Explanation: هو ان يفهم كل من له علاقة وكل المتأثرين بالقرارات الاستراتيجية سبب اتخاذ هذه القرارات. وان توضيح الفكرة التي وراء اتخاذ

القرارات تجعل الافراد اكثر ثقة بأنفسهم وبالادارة التي اهتمت بأرائهم، وانها اتخذت قراراتها بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة. حيث يعمل التفسير على زيادة ثقة الموظفين بنوايا المديرين حتى لو رفضت افكارهم الشخصية، كما انه يعد بمثابة تغذية عكسية مفيدة تعزز عملية التعلم.

ج- وضوح التوقعات Clarity of Expectation: يقوم المدراء بعد الانتهاء من وضع الاستراتيجية بتوضيح القواعد الجديدة للعبة بشكل واضح ويجب ان يعلم الموظفون مسبقاً بالمعايير وبعواقب الفشل.

أي ان هذه المبادىء تعمل بشكل تجمعي في الحكم على العملية العادلة وهذا مهم لان الفشل في أي من المبادىء المذكورة لايؤدي الى حكم صحيح للعملية العادلة.

❖ مؤشرات استراتيجية المحيط الازرق

وقد اعتمدت الباحثة في اختيارها لمؤشرات استراتيجية المحيط الازرق على ماورد في الادبيات واراء بعض الكتاب والباحثين الذين اتفقوا على هذه المؤشرات (Kim & Mauborgne, 2005- Siegemund, (2008, الطائي) Gersasp, 2006- Choyt, 2007- Yang, 2007- Saxtoft, 2008- (2009 والتي اعتمدها Kim & Mauborgne كاطار تحليلي.

وتصاغ هذه المؤشرات (الاستبعاد – التقليص – الزيادة – الابتكار) على شكل اسئلة لتضييق المنطق الاستراتيجي المعتاد في الاسواق الحمراء وهي:

1) ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جداً ؟
2) ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لتقل تكاليفها عن المستوى الحالي للصناعة ؟
3) ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للصناعة ؟
4) ماهي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت اليها الصناعة القائمة من قبل ؟

وهذه المؤشرات ستكون الركيزة الاساسية في بناء استراتيجية المحيط الازرق وكما موضحة في الشكل (9) وهي كالاتي:

استبعاد ماهي العناصر التي تعتمدها الصناعة ويجب استبعادها	**تقليص** ماهي العناصر الواجب تخفيضها الى اقل من متوسط الصناعة
الزيادة ماهي العناصر الواجب رفعها الى مافوق متوسط الصناعة	**ابتكار** ماهي العوامل الواجب ابتكارها والتي لم تلتفت لها الصناعة سابقاً

شكل (9)

معايير استراتيجية المحيط الازرق

Source: Saxtoft, Christin, (2008), "Convergen Ce: User Expectation, Communication Enablers and Business Opportunities", John Wiley and sons, P (196).

وفيما يلي توضيح موجز لكل من هذه المؤشرات:

1) الاستبعاد Eliminated

تسعى المنظمات الى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها وهذه العناصر من شأنها ان تخفض التكاليف فيما لو استبعدت ولا تأثر على مستويات البيع والجودة، فمثلاً استبعاد بيع منتجات المنظمة في موقع سوقي واحد، واستبعاد بعض الافراد العاملين الذين يربكون عمل المنظمة ويتقاضون اجوراً عالية جداً وكذلك استبعاد بعض المصاريف الضخمة التي يمكن تجنبها لأجل تقليل تكاليف عملية الانتاج.

وهناك العديد من المنظمات التي تمر في مرحلة تتطلب استبعاد بعض العمليات غير الفعالة من اجل ان تزيد فعالية العملية الانتاجية بحيث تحتفظ المنظمة بالحجم نفسه من المبيعات والارباح مع تقليل في التكاليف وحجم الاستثمار.

حيث ترغب العديد من المنظمات في اخفاء بعض المجالات غير النافعة في الصناعة ولكن من يسعى للمحيط الازرق يسعى لتمييز نفسه من خلال ازالة اي شيء مخفي في التطبيقات غير النافعة في الصناعة، ولابد للمنظمة ان تميز نفسها من خلال ان تكون في المقدمة مع امتلاك كشف تام لكل الموارد والاعمال وتوضيح كل النشاطات المخفية التي يمكن ان لاتخدم العمل او لاتقدم اي منفعة .

2) التقليص Reduced

في هذا البعد يتم تقليص بعض اجراءات العمل التي تراها المنظمة غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف، فمثلاً ان المنظمات تبالغ في الخدمات المقدمة للزبائن مما يرفع من نسبة التكاليف دون ربح.

اذ ان المنظمات تستخدم هذه الاستراتيجية لتقليص الاعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لامبرر لها.

والافكار ليست جميعها قابلة للتحويل الى منتجات سواء أكانت سلعاً ام خدمات وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية واخلاقية، فلذلك يمكن تقليص الافكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الافكار التي لاجدوى منها، فقد تكون بعض الافكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ. وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى اقتصادياً وهكذا.

لذلك فان استراتيجية التقليص تتطلب قيام الشركة بتخفيض استثماراتها في مجال النشاط، او اعتصار العملية الاستثمارية بقدر ماتستطيع، وتعمل الشركة على تخفيض حجم الاصول التي تقوم بتوظيفه في مجال العمل الى الحد الادنى. ويمكن تقليل كل التطبيقات المضرة بالبيئة في المنظمة بوضع معايير بيئية قوية وهذه هي الطريقة الاسهل لتمايز المنظمة عن منافسيها ويمكن ايضاً تقليل الغموض في تطبيقات العمل والتطبيقات البيئية في سلسلة التجهيز الخاصة بالمنظمة، من خلال التحري عن

كل التطبيقات التي نشتريها من المجهزين. والهدف هو ابدال المجهزين الـذين لايلتزمـون بالمعـايير البيئية ومعايير التجارة المشروعة.

3) الزيادة Raised

أي زيادة بعض الاشياء التي سـتكون لهـا القـدرة عـلى زيـادة وتحسـين مسـتوى الجـودة في المنتجات التي تقدمها للمستهلك، فمثلاً زيادة أماكن بيع منتجات المنظمـة وطريقـة العـرض لهـذه المنتجات أو زيادة مستويات الجودة في المنـتج أو زيـادة بحثهـا عـن عوامـل نجـاح تلبيـة حاجـات ورغبات الزبون (الطائي، 2008).

ويجب على الشركات إن تنفق الكثير من الاموال لمسايرة معدلات النمو في السـوق، وايجـاد موارد اضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة.

ويمكن للمنظمات أن تحقق النمو السريع عند وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الاداء التي تضعها تلك المنظمات والتي عادةً مايكون معـدل نمـو المبيعـات أو حصـة المنظمـة في السـوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية. وكذلك المنظمة التي تنجح في توسـعها تصـبح منظمـة ذات شـهرة عالية مما يمكنها من جذب الاداريين ذوي الكفاءة العالية للعمل لديها.

واذا ماأرادت المنظمة زيادة عوائدها المالية وعلى المدى الطويل لابد مـن تبنـي اسـتراتيجية جديدة بالرغم من توقع المخاطر المترتبة على ذلك.

لذلك فان النشاطات التـي تـؤدي الى التجـارة المشروعـة والحفـاظ عـلى البيئـة والمسـؤولية الاجتماعية يجب ان يرفع الى مستوى اعلى من المعايير الصناعية والتي يمكن عملها بسهولة في هذه الايام. وهذا يرتكز بالاساس على حقيقة اعادة تعريف هوية المنظمة. والعديد من الكتابات اظهرت كيف ان المسألة تبدأ بالقليل من النفقات وامكانية هائلة من الارباح.

4) الابتكار Created

الابتكار إنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحـال في مجـال العلـوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج.

والابتكار مرتبطاً بالسبق والإتيان بالجديد فكل من أوجد شيئاً قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالسبق في الفكر فكل فكرة لم يسبق إليها أحد فصاحبها مبتكر ونقول (فكرة مبتكرة).

اذ يتناول (Saxtoft, 2008) هذا العنصر اكتشاف موارد جديدة كلياً لقيمة المستهلك، وعلى خلق طلب جديد وتعديل استراتيجية الاسعار في مجال الصناعة.

بينما الإبداع يكون في الأداء فكل أداء متقن وجميل يقال عليه إبداع ونطلق على من قام بهذا الأداء... (مبدع).

وعرف لوينفليد (Lewinfield) المبدع بأنه " الشخص المرن ذو الأفكار الأصيلة، والمتمتع بالقدرة على إعادة تعريف الأشياء أو إعادة تنظيمها، والذي يمكنه التوصل إلى استخدام الأشياء المتداولة بطرق وأساليب جديدة تعطيها معان تختلف عما هو متداول أو متفق عليه بين الناس ".

حيث يشير (Robbins & Coulter, 2007) الى الابداع بانه القدرة على جمع الافكار بطريقة فريدة او صنع ترابط غير عادي بين هذه الافكار. والمنظمة التي تحفز الابداع تطور طرائق جديدة للعمل او حلولاً مبتكرة للمشاكل. ولكن الابداع بحد ذاته غير كافٍ فمخرجات عملية الابداع تحتاج الى ان تتحول الى منتجات مفيدة او طرائق عمل وعندها سوف تسمى ابتكاراً. لذلك فالمنظمة المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الافكار الابداعية الخلاقة الى مخرجات مفيدة. والمدراء الذين يتحدثون عن جعل المنظمة اكثر ابداعاً فهم عادة مايعنون بذلك بانهم يريدون تحفيز الابتكار.

ويعد الابتكار احدى الصفات المميزة للمنظمات التقدمية في البيئات المتغيرة اليوم، وبالتالي فان المنظمات الافضل هي التي تكون قادرة على الابتكار والتجديد على اساس نامٍ ومتطور. واكد (الصرن، 2000) ان الابتكار يتمثل بايجاد وخلق الافكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، او ايجاد نظم جديدة او ممارسات جديدة تساعد المنظمات على ان تنتج بشكل افضل.

وان الكثيرين من المدراء الذين يحاولون الوصول الى افضل الابتكارات سواء للسلعة او العملية يركزون على جانبين اساسيين كما في المعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق

Innovation = Invention + Application

واكد John ايضاً على ان الاساس في الابتكار هو الفكرة، اذ طرح الفكرة لاي سلعة او عملية جديدة يجب ان تقدم منافع حقيقية للمنظمة او السوق.

وعرف (الصيرفي، 2008) الابتكار على انه أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها. وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

فمثلاً يمكن ان تبتكر المنظمة علامة تجارية مميزة مدعومة من قبل شبكة من المجهزين الذين يتشاركون معها بنفس القيم حول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية والتجارة المشروعة. وبذلك يمكن تبني او وضع هذه العلامة الجديدة ضمن الجهود التسويقية .

لذلك يمكن القول بأن الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل الى ماهو جديد يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق.هذا التعريف يعني إن تكون الشركة الابتكارية هي الاولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة او المفهوم الجديد، او الاولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل الى الفكرة الجديدة او المفهوم الجديد، او الاولى في التوصل الى المنتج الجديد، او الاولى في الوصول الى السوق.فالشركة الابتكارية هي التي تجعل الابتكار مسؤولية الجميع سواء في الادارة العليا او في قسم البحث والتطوير.

ولاشك إن الشركات القائمة على الابتكار هي التي يكون الابتكار هو المصدر الاساسي لميزتها التنافسية. وقد اكد بورتر على إن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار.

والشركة الابتكارية تختلف عن الشركات الاخرى التي لاتضع الابتكار محورا اساسيا في استراتيجياتها، ولقد اشار بيتر دراكر الى إن الحكمة المسيطرة الخاصة باستراتيجية الشركة الناجحة يمكن إن تكون: من اجل الاحسن، من اجل الاكثر، اما بالنسبة للاستراتيجية الابتكارية فيجب إن تكون الحكمة المسيطرة هي: الى الجديد، الى المختلف.

❖ أنواع الابتكار

إن الابتكـار ظـاهرة ذات تـاريخ طويـل في مسـيرة التطـور الانسـاني، وهـو ظـاهرة معقـدة وعميقة. وهذا ما يجعل تجربة الافراد وكذلك الشركات وخاصة في عصرنا الحـديث، ثريـة في مجـال الابتكار ودلالاته. لهـذا تتنـوع دلالات الابتكـار وانواعـه ولازال يحمـل الكثـير مـن الابعـاد في تطـور دلالاته والافاق الجديدة التي يرودها في المستقبل.

1- الابتكار يمثل التميـز (Differentiation): وفي هـذا فـان الابتكـار هـو الايتـان بمـا هـو مختلف عن الاخرين المنافسين او غير المنافسـين. فهـو ينشـأ شريحـة سـوقية مـن خـلال الاسـتجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

2- الابتكار يمثل الجدة (Novelty): وفي هذا فان الابتكار هو الايتان بالجديد كليا او جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية او المنتج الحالي) التي تمثل القديم او مـا هـو سـابق عـلى الابتكار. والابتكار يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3- الابتكار هو التوليفة الجديدة (New Combination): وفي هذا فان الابتكار يمكـن إن يكون بمثابة وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الاشياء) او نقلهـا الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل (توليفة الشيء – المجال الجديد).

الخلاصة

يتساءل البعض: ما المقصـود باسـتراتيجية المحـيط الأزرق، وهـل تختلـف عـن مفهـوم إدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي أم أنها تطرح أفكـارا وتطبيقـات جديـدة، وهـل هنـاك شركـات طبقتها، وما أهم التحديات في تطبيقها.

ان زيـادة الاهـتمام بـالإدارة الاسـتراتيجية والتخطـيط الاسـتراتيجي في السـنوات الأخـيرة في عـالم الأعمال،وقد كان اليابانيون من أوائل من عني بالاستراتيجية وأهميتها في عالم الأعمال نظرا للطبيعة اليابانية الجادة وحرصهم على التفوق في الأعمال ومواجهـة التحـديات الطبيعيـة في اليابـان والتحـديات السياسـية والصناعية التي فرضها عليهم الغرب خصوصا الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. ولعـل

كتاب العقل الاستراتيجيThe Strategic Mind للياباني دليل على ما نقـول. اذ تـم تطـوير مفهـوم إلادارة الاستراتيجية والتخطـيط الاسـتراتيجي خـلال السـنوات الماضـية وتعـددت الآراء والنظريـات، وكانـت جامعـة هارفـارد وأسـاتذتها لهـم سـبق الريـادة والإبـداع في تطـوير مفهـوم الاسـتراتيجية وتطبيقاتها ونجاحاتها المستمرة خصوصا في الشركات الغربية الكبيرة.

❖ جاء مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy هـذه المـرة مـن الغـرب وهـو تطـوير لمفهـوم الإدارة الاسـتراتيجية في عـالم الأعـمال المتطـور والمتغـير. لـذلك تـم اكتشـاف استراتيجية حديثة تسعى الى اكتشاف اسواق جديدة والبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيدا عن المنافسة والحروب كما هو السائد في أعمال اليوم. وان البحـث عـن اسـتراتيجية المحيطـات الزرقـاء والتي تعني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات رغم المنافسة الشرسة في عالم اليوم.

الاستراتيجية الجديدة تتمثـل بمجموعـة مـن الاسـئلة مثـل: كيـف تكتسـح السـوق وتطـرح منافسيك خارج الحلبة.. ؟ وهل تعرف الفارق بين الأسواق الحمراء والأسواق الزرقاء.. ؟ والمحيطـات الحمراء والمحيطات الزرقاء فالمحيطات الحمـراء يقصـد بهـا الأسـواق المألوفـة حيـث يكـون الصراع محتد والمنافسة دموية أما المحيطات الزرقاء فيقصد بها الأسواق البكر والمناطق غير المأهولـة التـي لم تكتشف بعد ولم تتلوث بـاللون الأحمـر لـون المنافسـة الدمويـة.. دراسـات طويلـة المـدى لفهـم الاستراتيجية الناجحة عن طريق بحوث أجريت على 150 حركة اسـتراتيجية ممتـدة لأكـثر مـن 100 عام شاملة 30 صناعة، حيث أنّ الشركات الرائدة المستقبلية لا تتفوق من خلال المعارك بصراعها مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء" في مجالات أسواق خالية من التصارع حولها، إضـافة إلى جاهزيتها للنمو. وتعرف مثل هذه الحركات الاستراتيجية " بالابتكار القيمي"، وتخلق قفـزات قويـة في القيم لكل من الشركة والمشترين تاركة المنافسين دون فعاليـة، ومطلقـة طلبـاً جديـداً. و قـدمت استراتيجية المحيط الأزرق عن طريق التجربة والاختبار منهجيات عمليـة في السـعي إلى المحيطـات الزرقاء وطبقت الأدوات وهياكل العمل فعلياً بالعمل مع الشركات في اتباعها استراتيجية المحيطـات الزرقاء، حيث أثرت تجربتها وصقلتها من خلال ذلك.

❖ كيفية إيجاد المحيطات الزرقاء هل كانت هناك نماذج منهجية لإعادة بناء حدود السوق وإيجاد المحيطات الزرقاء.وهل كانت هذه النماذج تنطبق على كل أنواع الصناعة وقطاعاتها من البضائع الاستهلاكية، مروراً بالمنتجات الصناعية، إلى التمويل والخدمات، والاتصالات وعلوم الصيدلة. أم أن هذه النماذج محددة بصناعة معينة. هناك نماذج واضحة لإيجاد المحيطات الزرقاء. وهي ستة مناهج أساسية لإعادة وضع حدود السوق: نسمي هذه المناهج الستة إطار العمل ذا المسارات الستة.ويمكن تعميم هذه المسارات على قطاعات الصناعة المختلفة، وهي تقود الشركات ضمن معبر أفكار المحيط الأزرق القابلة للتطبيق تجارياً. ليس بين هذه المسارات ما يتطلب رؤية خاصة أو تنبؤاً بالمستقبل، وتركز كلها على إمعان النظر في البيانات المتعارف عليها لكن من منظور جديد. تتحدى هذه المسارات الافتراضات الأساسية الستة التي تشكل أساس استراتيجيات عديد من الشركات، استراتيجية المحيطات الحمراء إن أغلب الصناعات اليوم ينطوي تحت استراتيجية المحيط الأحمر التي تمثل أغلب الصناعات القائمة اليوم، فهي صناعات متكررة وموجودة بكثرة في عالم الأعمال ويكون أساس نجاحها قوة المنافسة القوية والدموية والتي تعتمد على مهارات معينة من خلال تمييز المنتج وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ولكن إذا نظرنا من ناحية أخرى فإن هناك منتجات غير معروفة إلى الآن وليست موجودة في قطاع الأعمال.

❖ كيفية زيادة حجم المحيط الأزرق هو: كيف تزيد حجم المحيط الأزرق الذي توجده؟ يأخذنا هذا السؤال إلى المبدأ الثالث لاستراتيجية المحيط الأزرق: (امتد إلى أبعد من الطلب الحالي). يعتبر هذا المبدأ مكوناً أساسياً لتحقيق ابتكار القيمة. تخفف هذه المقاربة من كفة المخاطرة المرتبطة بإيجاد سوق جديدة من خلال تجميعها أكبر حجم من الطلب على العرض الجديد. لتحقيق تحدي ممارستين قديمتين تقليديتين وهما: الأولى: التركيز على الزبائن الحاليين. والأخرى: النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلاً للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق. لذلك فأن الشركات - ذات استراتيجية المحيط الأحمر - تجاهد سعياً لزيادة حصتها من السوق، وتكافح للإبقاء على زبائنها الحاليين وزيادتهم. ويقود هذا في الغالب إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر تفصيلاً، كما يقود إلى تكييف أكبر للعروض لتلبية

تفضيلات الزبائن بشكل أفضل، وكلما زادت حدة المنافسة زادت بالمتوسط شدة تخصيص العـروض المقدمة، وخلال تنافس الشركات لملاقاة تفضيلات الزبون ومن خلال التقسيم الدقيق للسوق تخاطر هذه الشركات خلقها سوقا مستهدفة ضـيقة جـداً. اسـتراتيجية المحـيط الأزرق تحتـاج الشركـات إذا أرادت زيادة حجم محيطها الأزرق إلى أن تأخذ مساراً معاكساً. فبدلاً من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلاً مـن التركيـز عـلى الفـروق بـين الزبـائن عليهـا أن تبنـي عملهـا عـلى القواسم المشتركة القوية في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين. وما الفائدة من ذلك؟ يسمح هـذا الأمـر للشركات بالامتداد لأبعد من الطلب الحالي لفـتح المجـال أمـام كتلـة جديـدة مـن الزبـائن لم تكـن موجودةً من قبل. المنافسة خارج اللعبـة تقـترح اسـتراتيجية المحـيط الأزرق أسـلوباً نظاميـاً لجعـل المنافسة خارج اللعبة. يقترح الكاتبـان هـيكلاً تحليليـاً مبرهنـا عليـه عمليـاً، وأدوات ناجحـة لخلـق وامتلاك استراتيجية المحيطات الزرقاء. ومن خلال تطبيق مجموعة كبـيرة مـن الأدوات الاسـتراتيجية عبر عديد من الصناعات، تسلط الاستراتيجية الأضـواء عـلى المبـادئ السـتة التـي يمكـن لكـل شركـة استخدامها لتشكيل وتنفيذ استراتيجيات المحيط الأزرق بنجاح. وتظهر المبادئ السـتة كيفيـة إعـادة بناء الحدود التسويقية، والتركيز على الصورة الكبيرة، وتجاوز الطلب القائم، وبلوغ سياق استراتيجي صحيح، والتغلـب عـلى الحـواجز التنظيميـة، وتضـمين التنفيـذ في الاسـتراتيجية. وتعتـبر اسـتراتيجية المحيط الأزرق فرصة جديدة للإبحار إلى المحيطات الزرقاء التي لم يـتم استكشـافها بعـد ولم تـدخل بعد إلى سوق المنافسة الشرسة.

❖ ابتكار القيمة (الجمع بـين الابتكـار والقيمـة) تسـعى اسـتراتيجية المحـيط الأزرق إلى ابتكار القيمة في المنتجـات لإضـافة القيمـة بعكـس المتبعـين اسـتراتيجية السـوق الحمـراء فـإنهم يقومـون بإضـافة القيمـة وذلـك مـن خـلال المقارنـة المرجعيـة بالمنافسـين. ومـن شروط اتبـاع استراتيجية المحيط الأزرق الجمع بين الابتكار والقيمة. حيث إن القيمة دون ابتكار تصبح إضـافة إلى قيمة المنتج ولا تؤثر هذه الإضافة على موقـع المنـتج في السـوق، ومـن الناحيـة الأخـرى فـإن الابتكار دون قيمة ابتكار تكنولوجي دون توضيح لقيمة هذا الابتكـار وهـو بالتـالي يفشـل لعـدم استعداد المستهلكين له أو معرفتهم فوائده. وانه عند ابتكار القيمـة يجـب أن يكـون هنـاك تميـز

وتقليص في الوقت ذاته، حيث يكون هناك توفير في التكاليف التي تقدمها الشركات الأخرى ويكـون التمييز بابتكار عناصر جديـدة في المنتجـات لم تقـدم مـن قبـل الشركـات الأخـرى. وعنـد اسـتخدام استراتيجية المحيط الأزرق فإنها يجب أن تكون ضمن نظام متكامل وشامل.

❖ مبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق المبدأ الأول: إعادة بناء حـدود السـوق للانفـلات مـن المنافسة، ومن ثم إيجاد المحيط الأزرق. يتناول هذا المبدأ مخاطر البحث التي يكـافح ضـدها كثـير من الشركات.

حاول إعادة تقيـيم منشـآت مؤسسـتك وتصـميم نمـوذج لشركتـك. وحـاول تحديـد محفـزات المنافسة في شركتك (سواء كانت تفضيلات العملاء أو جودة المنتج أو السعر أو معايير الصناعة). المبـدأ الثاني: التركيز على الصورة الكلية - للوصـول إلى الترتيـب الاسـتراتيجي الصـحيح - ولـيس عـلى الأرقـام، ويعني السعي للحفاظ على الصورة الإجمالية للموقف أمام عينيك كيلا تضيع بين أرقام الاسـتراتيجيات والتي تؤدي عادة إلى ضياع الهدف الأسـاسي بـين عـدد كبـير مـن البيانـات. المبـدأ الثالـث: التفكـير في المنتجات التي قد يحتاج إليها السـوق وتـرضي ذوق العمـلاء المحتملـين، وهـذا هـو الإبـداع الحقيقـي المؤدي إلى النجاح: ففي الوقت الذي تركز فيه الشركات عادة على العملاء الحاليين يجـب عليـك – إذا كنت من الراغبين في تحقيق نمو حقيقي عن طريق الوصـول إلى الميـاه المفتوحـة في المحـيط – التركيـز على عملاء المستقبل وتحقيق نمو يتخطى المتطلبات الحالية للزبائن. المبدأ الرابع: الوصول إلى الترتيـب الصحيح للاستراتيجيات: ويعني السعي لتنفيـذ اسـتراتيجياتك التـي قمـت بتحديـدها بالترتيـب الـذي يساعدك على تحقيق أهدافك. و توظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلـة. المبـدأ الخامس: تخطي الحواجز الرئيسية للمؤسسات:وهذا يتطلب النجاح الخارجي في المنافسـة وأن تحقـق نجاحا داخليا بين جوانـب مؤسسـتك بحـل الخلافـات بـين الأقسـام الداخليـة للمؤسسـة لتفـادي أيـة مشكلات متوقع ظهورها بعـد الخـروج إلى ميـاه المحيطـات الزرقـاء، نتيجـة إعـادة توزيـع الأدوار فـيما يتناسب مع التوسعات الجديدة، ولتجاوز هذه الفترة الانتقالية في تاريخ المؤسسة. المبدأ السادس: أسس النظرية مع التطبيق: ويتمثـل في السـعي لتقليـل مخـاطر الإدارة عـن طريـق تأسـيس كـل اسـتراتيجية

تهـدف إلى اسـتغلالها في المحـيط الأزرق والتـي تكـون مصـحوبة بـالتطبيق. ولتحقيـق نجـاح أيـة استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسـيرات، والتوقعات، وعندها فقط ستبحر شركتك إلى تلك المياه المفتوحة وستصـل إلى مينائـك المنشـود مـن النجاح. أمثلة عـلى نجـاح اسـتراتيجية المحـيط الأزرق 1- المثـال الأول: مثـال شركـة طـيران (سـاوث ويست Southwest) الأمريكية حيث جعلت من شعارها (سرعة طائرة بسعر سـيارة) فركـزت عـلى تقليل التكاليف من خلال عدم اهتمامها بوجبات الطعام والصـالات الفـاخرة والرفاهيـة في المقاعـد كما في بقية الخطوط بل جعلت من نفسها طريقا مختلفا من خلال تخفيض تذكرتها بما يتقارب مع تكلفة السفر بالسيارة وبالتالي تفردت هذه الشركة من بين الشركات وأصـبحت تحـت اسـتراتيجيات المحيط الأزرق. 2- المثال الثاني شركة كول أوي لرياضة الجولف Golf Callaway التي جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المسـتهلكين. في الوقـت الـذي صـارعت فيـه صـناعة الكولف الأمريكية لكسب حصة أكبر من الزبـائن الحـاليين فـإن Callaway Golf أوجـدت محيطـاً أزرق من الطلب الجديد فالتساءل يكون عن سبب عدم اعتبار الجولف رياضةً من قبـل الرياضـيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلد. وجدت الشركة من خلال نظرها في سبب خجل الناس مـن ممارسة لعبة الجولف أن السبب الشائع بين كتلة كبيرة من غير الزبائن هو اعتقادهم أن ضرب كرة الجولف أمر صعب جداً، وصغر حجم رأس مضرب الجولف يتطلب تنسيقاً كبـيراً بـين العـين واليـد، ويتطلب وقتاً لإجادته، وبالنتيجة لم يبق شيء من المـرح بالنسـبة إلى المبتـدئين. أعطـى هـذا الفهـم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الجولـف Big Bretha وهـو مضرب برأس كبير، صُنع خصيصاً لضرب الكرة بسـهولة أكـبر. لم يكتـف هـذا المضرب بتحويـل غـير الزبائن إلى زبائن فحسب، بل إنه أسعد لاعبي الجولف وحقق أعلى نسب في المبيعات.

❖كيفية التغلب عـلى العقبـات التنظيميـة لتطبيـق اسـتراتيجية المحـيط الأزرق

عندما يتم وضع خطوات استراتيجية المحيط الأزرق هناك عقبات تنظيمية تظهر، وعـلى المنشآت التغلب عليها وتتمثل في التـالي: 1- العقبـة الأولى: تتمثـل في العقبـة الادراكيـة:

ويتم التغلب عليها بتوعية الموظفين بأهمية التغيير الاستراتيجي من استراتيجية المحيط الأحمر والتنافسية الى استراتيجية المحيط الأزرق والحاجة إليها ووضع مسار مستقبلي لتطبيقها والاستفادة منها. 2- العقبة الثانية: تتمثل في محدودية الموارد، فكلما زادت حدة التحول في الاستراتيجية زادت الموارد اللازمة للتنفيذ، وعلى إدارة الشركة زيادة الموارد لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب. 3- العقبة الثالثة: هي الدافع وكيفية إقناع اللاعبين الرئيسيين في الشركة بالتحرك بسرعة والتخلص من الوضع القائم والانتقال إلى استراتيجية المحيط الأزرق. 4- العقبة الرابعة: العقبة السياسية وتتمثل في قوى أصحاب المصالح و كيفية التغلب عليها والتخفيف من مخاطرها. وهي من أصعبها وأهمها لأن التغلب عليها يقود إلى تطبيق الاستراتيجية الجديدة.

وعلى الشركات الراغبة بجدية في التحول إلى استراتيجية المحيط الأزرق أن تهجر أساليبها وعاداتها القديمة في استراتيجية المنافسة والمحيط الأحمر إلى استراتيجية المحيط الأزرق.

❖ التغلب على العقبات بقيادة منطقة التحول

أن فلسفة الحكمة في الاستراتيجية الزرقاء تتمثل في أنه " كلما كبر حجم التغيير زاد حجم الموارد، والوقت الذي تحتاج إليه للحصول على نتائج عليك بدلا من ذلك أن تقلب هذه الحكمة رأسا على عقب مستخدما ما نسميه (قيادة منطقة التحول) التي تسمح لك بالتغلب على هذه العقبات الأربع بسرعة وبتكلفة منخفضة مع كسبك دعم الموظفين في التخلص من الحالة القائمة ". ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في الشركات التي تبحث عن الابداع والتميز متى ماكانت هناك إدارة جديدة وقيادة واعية وموارد كافية وحماس ودافعية من القيادات والإدارات، والتغلب على بعض العوائق التي أشرنا إليها، والكثير من الشركات الجديدة بإمكانها الاستفادة من هذه الاستراتيجية خصوصا شركات الإعلام والصحافة وتقنية المعلومات وغيرها من الشركات الراغبة في النجاح والتفوق المستمر والبعد عن المنافسة السلبية والتطلع إلى التغيير الاستراتيجي الجاد والمدعوم من قبل مجالس إداراتها.

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Brown , Donald R & Harvey , Don. " An Experiential Approach to organization Development " , 7th ed. prentice Hall , (2006).

2- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7th ed. printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001).

3- Fortenberry , Johne. " Health Care Marketing: Tools and Technique " , Jones & Bartlett Publishers , (2009).

4- Gaspers, Vincent. " organizational Excellence – Model strategy", Gramedia Pustaka , (2006).

5- Khwaja R. H. & moid. Siddiqui , " The Acrobatics of change: concepts , Techniques , strategies and Execution " , SAGE. Publications , (2008).

6- Kim , W.Chan & Mauborgne , Renee. " Blue Ocean Strategy: How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant ". Harvard Business School publishing Corporation , printed in the U.S.A , (2005).

7- Kotler , Philip. " Marketing Management " , prentice Hall , Inc. New Jersey , (2000).

8- Newstrom , PH. D , John W & Davis , PH. D , Keith. " Organizational Behavior: Human Behavior at Work " , 11th ed , McGraw – Hill Irwin , (2002).

9- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management: Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed. Irwin mcGraw Hill , (2000).

10- Robbins. Stephenp & coulter. Mary " management "9th ed prentice Hall , (2007).

11- Robbins, Stephen. P. & Judge , Timothy A. " Organizational Behavior " , 13th ed , prentice – Hall , (2009).

12- Russell, Robert &Taylor,Bernard, "Operations Management" ", 3th ed , prentice Hall Inc, New York (2000).

13- Saxtoft , Christian. " Convergen Ce: user Expectations , Communications Enablers and Business Opportunities " , John Wiley and sons , (2008).

14- Siegemund , Carsten. " Blue Ocean Strategy for Small and Midsized Companies in Germany " , Bod – Books on Demand, (2009)

15- Thompson , John L. " strategic management:Awareness and change ", 2nd ed London ; Chapman & hall pub. (1994).

16- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger. " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004).
17- Wheelen , T. L. and J. D. Hunger , " strategic management and Business Policy " , New York: Addison – Wesley Longman , (2000).
18- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).
19- Yang , Kai " Voice of the Customer: Capture and Analysis " , prentice – Hall , (2007).
20- Choyt, Marc " My Application of Blue Ocean Strategy to Jewelry: Fair Trade Jewelry " , (2007).
21- Soumitra, Dutta & Berger Roland & Raffel, Tobias & Samuels, Geoffrey, " Innovation at the Top: How Global CEO_s Drive Innovation for Growth and Profit ",(2008). http://www.INSEAD Knowledge

ب. المراجع العربية:

1. الخضر، علي ابراهيم، " المدخل الى ادارة الاعمال "، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، (1997).
2. الدوري، زكريا مطلك. " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / عمان – الاردن، (2005).
3. الزغبي، علي فلاح " ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
4. السالم، مؤيد سعيد. " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، ط1 دار وائل للنشر، (2005).
5. السيد، اسماعيل محمد. " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ". الدار الجامعية للنشر، مصر، (2000).
6. الصرن، رعد حسن، " ادارة الابداع والابتكار - الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق " الجزء الاول، دار الرضا للنشر،(2000).
7. الصيرفي، محمد " الادارة الاستراتيجية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، (2008)

8. الطائي، حميد عبد النبي والعلاق، بشير عباس، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع،(2009).
9. شارلزهل و جونز جارديث " الادارة الاستراتيجية / مدخل متكامل "، دار المريخ للنشر / السعودية، (2008).
10. كيم، تشان و ماوبرغن، رينيه. " استراتيجية المحيط الازرق: كيف تبدع سوقاً جديدة وتكون خارج اطار المنافسة ".ترجمة: جانبوت حافظ، دار الفكر بدمشق، (2006).
11. مسلم وعلي عبد الهادي وعمر، اليمن علي، " قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الاعمال "، مدخلي اعدة الهيكلية واعادة الهندسة "، الدار الجامعية – ط1، جمهورية مصر العربية، (2007).
12. نجم، عبود نجم. " ادارة الابتكار ". ط1، دار وائل للنشر، (2003).
13. الطائي، يوسف حجيم سلطان، " استراتيجية السوق الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة " بحث غير منشور، (2008).
14. صبري، مقيمح. " اسلوب القيادة الادارية والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية "، بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الانسانية، جامعة سكيكدة، (2008).
15. عباس، سهيلة " القيادة الابتكارية والاداء المتميز / حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الاداري"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع / عمان، (2004).

الفصل الخامس

الميزة التنافسية المستدامة

(المفهوم - الاستراتيجيات - المصادر)

الفصل الخامس

الميزة التنافسية المستدامة

(المفهوم – الاستراتيجيات – المصادر)

أولاً: الميزة التنافسية المستدامة: المفهوم والأهمية

أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: The Concept Of Sustainable Competitive Advantage

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ وجدت المنظمات الى حد الان وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لاخرى، لكن ما لا يختلف فيه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلاً عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدتها بشكل عام. مما جعل الميزة التنافسية وتحقيقها محط اهتمام الباحثين والمتخصصين في الادارة الاستراتيجية وقد ظهرت فيها اراء متعددة فنجد من يصفها Hofer & Schendel بانها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نشر الموارد. ومن خلال ذلك فالميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث تناولوا الميزة على انها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة.

بعد ذلك جاء Porter & Day ووضعوا مفهوم الميزة التنافسية ، اذ عدوها هدف الاستراتيجية وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية. لذلك تبين ان المفهوم الاوضح للميزة التنافسية في وصفها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

ويمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة. اذ ينظر للميزة التنافسية على انها: قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، ومن ثم فهي استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

1- انتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم.

2- التميز عن المنافسين.

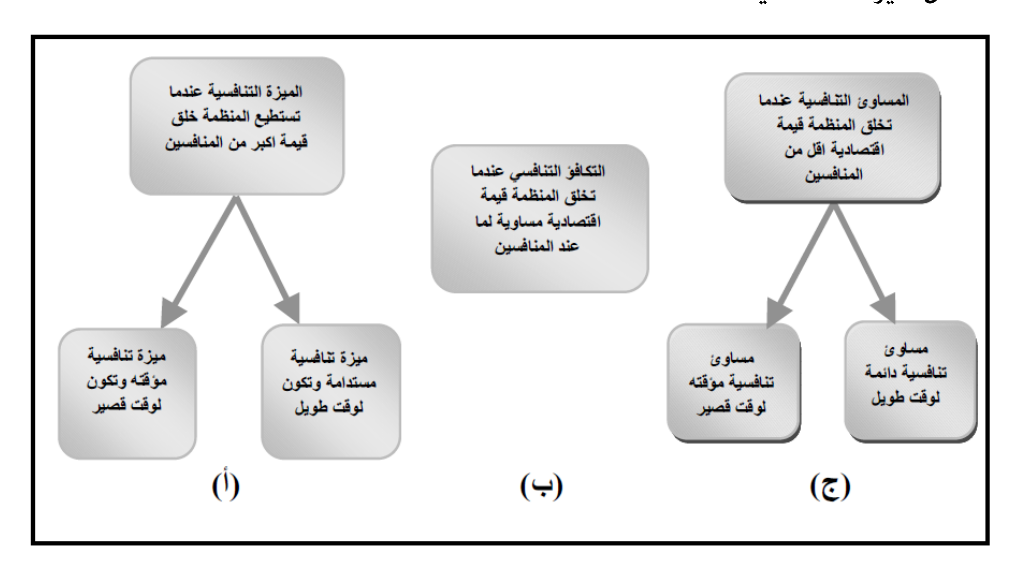
اذ ان الميزة التنافسية تتحدد من خلال طبيعة مصادر تلك الميزة التـي يـتم الحصـول عليهـا من التفرد، وعدم القدرة على التقليد للافعال التي تشكل اساس الموقـع التنـافسي. وتكـون المنظمـة مصدراً للميزة التنافسية عندما تكون تلك المهارات مبنية على اسـاس تـاريخ المنظمـة وذات جـذور راسخة في سلوك الافراد. وان قدرة المنظمـة عـلى المنافسـة في الامـد القصـير تعتمـد عـلى خصـائص الخدمات والمنتجات من حيث السعر والاداء، في حين انها في الامد الطويل تعتمد على القدرة بأقـل كلفة، وبشـكل اسرع مـما يفعـل المنافسـون في بنـاء القـدرات الجوهريـة التـي مـن خلالهـا تتولـد الخدمات والمنتجات غير المتوقعة.

وقد تملك المنظمة الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمـة اقتصـادية تفـوق مـا لدى المنافسين. والقيمة الاقتصادية تعني الفرق مابين المنافع المدركة من قبل الزبائن الذين يشترون المنتجات والكلف الاقتصادية الكلية للمنتج او الخدمة.

ان تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معـدل الـتعلم الـذي يحقـق خفضـا ملموسـا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيـادة التكلفـة. كـذلك يتحقـق مـن خـلال الابتكـار وادخـال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد الميزة التنافسية. وهنالك شروط تمثل القاعـدة الاساسية لتوليد الميزة التنافسية واهمها:

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسـم بالانفتـاح وتحفيـز التقاسـم والشفافية وتقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم الى ميزة
- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار.

والميزة التنافسية يمكن ان تكون دائمة أو مؤقته. فالميزة التنافسية المؤقته هي التـي تسـتمر لفترة قصيرة من الزمن. اما الميزة التنافسية المستدامة فتستمر لفترة طويلة جداً حيـث هنـاك انـواع عدة من الميزات التنافسية.



شكل (10)

انواع الميزات التنافسية

Source: Barney, Jay , Hesterly,Williams, (2006)," Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", pearson Prentice Hall, P (13)

وقد توالت التطورات التي حـدثت في بيئـة الأعـمال بسـبب التقـدم العلمـي والتكنولـوجي السريع والهائل وقد تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة واهميتها في منظمات الاعمال عـلى اختلاف انواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة التطورات المتسارعة.

ان الميزة التنافسية المستدامة قد تعني اشياء كثيرة للمنظمات المختلفة. فربمـا هـي متعلقـة بالمجهزين،او الزبائن، او المنافسين. وقد تكون نتيجـة سـعر مـنخفض او خصـائص مرغوبـة، او ربمـا لموارد مختلفة تمتلكها منظمة من دون منظمات اخرى.

ويلاحظ في احيان كثيرة ان الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة بناء استراتيجية على اساس المقدرات المتعددة، اذ في بعض الحالات عند استخدام اقتصاديات الحجم تكون المنظمة قد حققت مقدرة واحدة. في حين ان تفاعل مقدراتها المتعددة والمخططة بشكل جيد يؤدي الى حالات من التداؤب يعزز من المزايا التنافسية، حيث المزايا التنافسية لمنظمة مع الاستراتيجية المستندة الى المقدرات المتعددة واقتصاديات المجال التي تنشأ من خلال تفاعل المقدرات المتعددة تكون اكثر صعوبة وكلفة عندما يراد مقابلتها من قبل المنافسين مما يجعلها اكثر استمرارية.

لذلك فأن الادارة الاستراتيجية بجميع أشكالها تدور حول كيفية الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها. فالميزة التنافسية هي أي شيء تختص به المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمة عمل أي شيء لاتستطيع المنظمات المنافسة عمله أو عندما تمتلك شيئاً ترغب به المنظمات المنافسة فأن ذلك يمثل ميزة تنافسية اذ الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية اساساً للنجاح طويل الامد للمنظمة.

والمنظمة يجب ان تكافح لتحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال:

- التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والاحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية.
- الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر

وان تطوير الميزة التنافسية المستدامة هي عملية مكلفة وتستهلك الوقت وهي تتطلب الحماس الكبير من قادة العمل.

ولخلق الميزة التنافسية فان قادة المنظمة يجب ان يؤمنوا بهذه الميزة ويغرسوها لدى كل العاملين.

فقد عرف قاموس (Webster, 2003) مصطلح الميزة Advantage بأنه التفوق مع حالة او شرط اما التنافسية Competitive فهي الانتماء او الاستناد الى المنافسة، وتعني الاستدامة Sustain الاحتفاظ او الاطالة.

اما في الادبيات الاستراتيجية فيرى (Pitts & Lee, 1996) إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يأتي من خلال ماتمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات اساسية لاتستطيع المنظمة الاستمرار قي المنافسة من دون امتلاكها لهذه الكفاءات.

ان منظمات كثيرة نجحت في استدامة ميزتها من خلال اطالة الوقت الذي يستغرقه المنافس للتقليد ومن خلال امتلاك قدرات متعددة على مستوى المنظمة وان الاستدامة ضرورية حتى تكتمل الاستثمارات المطلوبة وعندها يصبح الوقت طويلاً على المنافسين لتقليد هذه الميزة.

وعرفها (Whitehill, 1997) بانها تنفيذ علمي لاستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل.

وقد عرف (Wit, etal ,1998) الميزة التنافسية المستدامة على انها عملية تنفيذ ستراتيجية خلق القيمة عندما لايستطيع احد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الاستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ او الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية.

ويشير (Chaharbaghif & Lynch,1999) الى ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بأثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الاستراتيجية التنافسية المناسبة وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد، وربما يكون هذا مستمداً من ان (صنع النجاح ربما يكون سهلاً الا ان المحافظة عليه في غاية الصعوبة).

وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها تلك المجالات التي يمكن للمنظمة ان تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فاعلية، لذا اكد (المغربي، 2000) بانها تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في احد انشطتها الانتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية.

ويكون تركيز الميزة التنافسية المستدامة على المنظور الخارجي، فالمنافسة مبنية على التنافس بين فريقين او اكثر، وبذلك يجب إن يكون تركيزها على طول

الفترة اذ تستطيع المنظمة إن تدرك إن منافسيها في وضع حرج. وتعتبر المنظمة التي تقترب من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من منظور داخلي غير متأكدة في فهمها وادراكها، وبالتأكيد يمكن ادامة الاستراتيجية المبنية على موارد المنظمة التركيز على المنافسين، هو من يمكن المنظمة من تحقيق وخلق موارد فريدة وهذا التفرد يمنح المنظمة الميزة وتستدام الميزة كلما قدمت الاستراتيجية الفريدة قيمة مضافة للزبائن.

وان الميزة التنافسية المستدامة تتمكن من تحقيق مزايا لايمكن استنساخها او تآكلها من قبل المنافسين ولا تفقد خصائصها وتميزها وقيمتها بفعل التغيرات البيئية. وهذه النظرة الموضوعة على اساس الموارد ناجحة جداً في توضيح استدامة الميزة التنافسية الموجودة اساساً بدلاً من عرض نظرية التطابق للابداع والميزة التنافسية المستدامة.

اما (بني حمدان،2002) فقد وضح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بانها تلك القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ومن ثم جني الارباح وتحقيق البقاء في عالم الاعمال.

وعرفها (Rumelt, 2003) على ان الميزة التنافسية المستدامة تقع في قلب الاستراتيجية التنافسية وعلى الرغم من انتشار هذا المفهوم في الدراسات والبحوث فأن المعالجة الدقيقة للموضوع لم تكن بالقدر المطلوب حتى مع تعريف الميزة التنافسية بشكل واسع.

وقد عرفها (Hoffman, 2007) بأنها الفائدة الطويلة الامد لانجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانجاز الاطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم امكانية تقليد هذه المزايا الاسترتيجية.

اذ ان الميزة التنافسية المستدامة التي تكسبها المنظمة على منافسيها عن طريق تقديمها قيمة اكبر للمستهلكين اما من خلال اسعار اقل او عن طريق تقديم منافع اكبر ولمدة طويلة من الزمن.

وبين (المسعودي، 2007) ان الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي الى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية وتعزز قدراتها المستقبلية باستمرار.

واوضح (النجار ومحسن،2009) ان الميزة التنافسية تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون Customer Value بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل افضل من المنافسين.

وتعد الميزة التنافسية مستدامة اذا كانت امكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جدا" او مستحيلة... لانها تستهلك الكثير من الاموال او الوقت.أي ان المنظمات التي تحاول الحصول على الميزة التنافسية المستدامة التي تساعدها على تحقيق النجاح المستمر عندما تمتلك موارد وقدرات ذات سمات قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للاحلال. وهدف المنظمة التي تبغي التفوق والتميز هي في كيفية حصولها على افضل موقع بين المنافسين. (Carpenter & Sanders, 2009).

ومن خلال المفاهيم للميزة التنافسية المستدامة نلاحظ ان بعض الباحثين اهتم بما تقدمه هذه الميزة من ربحية عالية وذهب اخرون الى تقديم القيمة للزبون في حين اهتم بعضهم بالامد الزمني (الاستدامة) ووصفها بعضهم بانها منهج علمي اي ركز على الاساليب العلمية وهناك من ربط بين خصائص المنظمة والموارد، في حين اهتم اخرون بصعوبة التقليد من قبل المنافسين.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لستراتيجية تقدم قيمة اكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية.

ب- أهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظراً للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الاستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم فقد اصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لاطائل منها بسبب سهولة تقليد واستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك اصبح الاهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد او حتى الفهم من قبل المنافسين، وهنا تكمن اهمية الميزة التنافسية المستدامة.

حيث إن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها عندما تكون ربحيتها اكبر من معدل ربحية كل المنظمات في الصناعة، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل. لـذلك فقـد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية المسـتدامة ومكوناتهـا مـن خـلال اهميتهـا في مجـال الاعـمال بوصفها:

1. سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنـاظرة مـن خـلال قيـام المنظمـة بتنميـة معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
2. معياراً لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بأيجاد نماذج جديدة متفـردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باسـتمرار. لان الـنماذج القديمـة لهـا قـد اصـبحت معروفـة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها.
3. تحدد مدى توافر عناصر النجاح الاساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في ان المنظمة تبني استراتيجياتها اعتماداً على ميزة تنافسية مسـتدامة لاتتـوافر لـدى المنافسـين وان تكـون طويلة الامد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقـاط قـوة غـير متوافرة لدى المنظمة.
4. هدفاً اساسياً وضرورياً تسعى اليه جميـع المـنظمات التـي تبغـي التفـوق والتميـز. وان قدرة المنظمة على استغلال الموارد والامكانيات في تحقيـق موقـع افضـل بـين المنافسـين والسـعي لارضـاء الزبـائن والتعـرف عـلى حاجـاتهم ورغبـاتهم بطريقـة يصـعب عـلى المنظمات الاخرى تقليدها.
5. مرتبطة اساساً بالاداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها. ومن ثم لايمكـن ان تبنـي او تمتلك اية منظمة ميزة تنافسية من دون ان ترتقي بأدائها الى المستوى الذي تتفـوق بـه على المنافسين الاخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول او يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وادامتها.

وتمتلك المنظمات الميزة التنافسية المستدامة (SCA) عنـدما تمتلـك عمليـات خلـق القيمـة ومواقع لايمكن تقليدها من قبل الاخرين. وهذا يقود الى الانتاج بمستويات عالية جـداً بحيـث يعـد الزبائن هذه الميزة مهمة ومن امثلة هذه الميزات جودة المنتج وسعر المنتج وجودة الخدمة وسرعـة التسليم ومستوى الابداع والتنوع في الخيار وغيرها.

وتعد الميزة مستدامة اذا كانت امكانية تقليدها من قبل المنافسين صعبة جداً لـذلك يجـب ان تكون في نطاق معين بأن تطبق على البلدان والمنظمات ووحدات العمل والاقسـام وغيرهـا. عـلى سبيل المثال: امتلكت الولايات المتحدة ميزة تنافسية مستدامة في مجالات الابداع والتكنولوجيا منـذ الحرب العالمية الثانية , ومع جهود عظيمة وكبيرة واستهلاك وقت كبير بدأت بعض البلدان بمنافسة الولايات المتحدة في هذه المجالات. وعلى مستوى المنظمات مثلا" فان الانتاج بنطـاق واسـع يعطـي ميزة تنافسية ويمكن ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة على مستوى وحدات الاعـمال وعـلى المستوى التنظيمي او التكنولوجي. اذ ان المنظمات الصغيرة يمكن ان تحصـل عـلى الميـزة التنافسـية ايضـاً ربمـا مـن خـلال معرفتهـا الكبـيرة بزبائنهـا او مـن خـلال التخصـص الـدقيق في اي جـزء مـن المنتجات.واحياناً المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم تمتلك الميزة التنافسية المستدامة مـن غـير ان تعلم ذلك.

والسؤال الذي يفرض نفسه: لماذا لاتسـتطيع العديـد مـن المـنظمات تطـوير ميـزة تنافسـية مستدامة ؟

ويرى (Hill&Jones, 2008) جواب هذا هو ان:

1- العديد من المنظمات تفكر في الزبائن والمنافسين وكيفية العمل بشـكل افضـل للتعامـل معهم. وعندما تفكر المنظمة بشكل استراتيجي فهي عادة تفكـر في مجـالات مثـل فـتح قنوات بيع جديدة او كيفية تقليص الكلف وهي نادرا" ما تفكر في كيفية الحصول عـلى ميـزة طويلـة الامـد عـلى المنافسـين. لـذلك فـأن اغلـب المـنظمات لاتفكـر حتـى بهـذه المصطلحات.

2- المنظمات تأخذ وقتاً طويلاً في تقرير محاولـة تطـوير الميـزة التنافسـية المسـتدامة. والكلفـة والوقت من المشاكل الكبيرة التي تواجه المنظمات ولكـن هنـاك بعـض الامـور التـي تكـون اساسية اكثر، فلكي تصبح افضل في السوق فمن المفروض ان تعرف ماذا يريد السوق واغلب المنظمات غير متأكدة بشكل كبير حول ما يحتاجه الزبائن وما الذي يقيمه الزبون وتفـترض ايضاً بأن المنظمة لها درايـة بالمنافسـة. وهـذا لـيس مـن الامـور السـهلة، فـالمنظمات هـي

كائنات عضوية معقدة لاتبقى على هيئة واحدة وتحتاج المنظمات لمعرفة نفسها اكثر مما يعرفها المنافسون.

3- اكثر المنظمات لا تدرك معنى ان تملك الميزة التنافسية المستدامة. وبالنسبة لخطوط العمل الاساسية فهناك العديد من العقبات في تطوير الميزة التنافسية، فالمكافئات ممكن ان تكون كبيرة ليس المالية فحسب، لكن في كيفية التعيين او الاعلان او الحصول على افضل الفقرات من المجهزين.

ويمكن للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية وتحسين تنافسية المنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري الذي يعطي الشركة قدرة فريدة على التكيف للتغيرات البيئية. والمدراء اليوم اصبحو اكثر اهتماماً بفكرة المنظمة المتعلمة حيث الافراد يوسعون قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج المرغوبة. وهذا يتطلب من الشركة إن تكون بحالة مستقرة من خلال مراقبة البيئة وتجميع المعلومات واتخاذ القرارات وإعادة الهيكلة المرنة للتنافس في البيئة. والشركات التي تطور القدرات التعليمية سيكون لها ميزة تنافسية.

فالشركة التي تمتلك ميزة تنافسية سوف تربح ارباح اعلى من المعدل. وهذه الارباح تعطي اشارات للمنافسين بان للشركة قدرة متمايزة تسمح بخلق القيمة الفائقة. وطبيعياً فان المنافسين سوف يحاولون معرفة وتقليد هذه القدرة.

وسرعة التقليد من قبل المنافسين هو من اهم المشاكل التي تواجه الشركة لان سرعة التقليد يقلل من متانة الميزة التنافسية. وكلما ازداد الوقت في عملية تقليد المنافسين توفرت فرصة اكبر للشركة في بناء الموقع السوقي والسمعة مع الزبائن، وبالتالي يصعب الامر اكثر على المنافسين. لان طول الوقت يساعد الشركة على تحسين وتطوير قدراتها المتمايزة فهي تبقى متقدمة خطوة على المنافسين.فعوائق التقليد هي المحددات الاساسية لسرعة التقليد، وهي عوامل تزيد من صعوبة تقليد واستنساخ القدرات المتمايزة للشركة وكلما كان العائق اكبر كانت الميزة التنافسية اكثر استدامة.وعوائق التقليد تختلف اعتمادا على محاولة المنافسين في تقليد الموارد والقابليات.

ومما سبق يتبين إن تطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة واستمرارها وتعزيزها... لا يعني حصول المنظمة على تنافسية أنه الهدف الأساس، وأن الأمر قد انتهى عند هذا الحد، بل يجب الحفاظ على تلك الميزة واستمرارها وتعزيزها فقد رأى (Aaker, 1984)لاستمرار وتعزيز الميزة التنافسية، لابد من أن تكون ضمن إستراتيجية المنظمة، وللحصول على استمراريتها لابد من توافر الشروط الآتية:

أ. أن تكون قابلة للدعم والتعزيز بوجه التغيرات البيئية وأفعال المنافسين.

ب. أن تشتمل على عامل النجاح في السوق.

ج . أن تتضمن جانب التميز عن المنافسين.

أما (Ghemawat, 1986) فقد حدد الشروط اللاحقة لضمان وتعزيز الميزة التنافسية المتحققة:

أ. قدرة المنظمة على الوصول المتميز إلى الموارد.

ب. الحجم الواسع للسوق المستهدف.

ج. القيود الموضوعة على خيارات المنافسين.

ثانياً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive dvantage Strategies of

يتطلب الأمر من المنظمات اختيار استراتيجيات تنافسية في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الاسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي وهذه الاستراتيجيات التنافسية تستطيع عن طريقها المنظمات تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ولاسيما انه من غير المتوقع ان تقل حدة المنافسة في الالفية الجديدة على وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية، عكست بدورها تحديات اضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الاستراتيجيات وتهيء مدرائها وعامليها لكيفية تنفيذها.

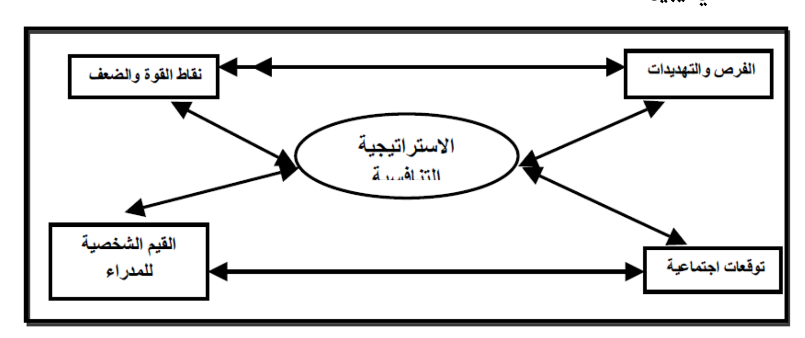
ان الاستراتيجيات التنافسية ترسم وتصاغ على اساس تحليل هيكل الصناعة بهدف تحقيق مزايا التنافسية. اذ تعرف بانها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية (Thompson&Strickland,1992).

في حين عرفها (Hill&Jones,2001) بانها مجموعة من التصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة عن المنافسين).

وعرف(الحسيني، 2000) الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف كما تعرف أيضا على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق ودامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة.
- القيم الشخصية المنظمة (حاجات المسيرين الرئيسية).
- الفرص والتهديدات.
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المنظمة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي).

والشكل الآتي يبين ذلك



شكل (11)

الاستراتيجية التنافسية

المصدر: الحسيني فلاح " الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عمليات المعاصرة " الطبعة الاولى، دار وائل للنشر / عمان، 2000.

أما Porter فيعرفها على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف .وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

لاسيما وأن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات الآتية:

1. التنافس بالوقت Time competitive

في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه,وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير, بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.

2. التنافس بالجودة Quality competitive

يركز هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فأن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها:

أ. جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا.

ب. ضمان الأداء السليم من المرة الأولى.

ج. تبني مفهوم التحسين المستمر.

3. التنافس بالكلفة Cost based competitive

تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها , فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعي

إلى إن تكون القائدة في خفض التكلفة مع منافسيها, ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.

4. التنافس بالمرونة Flexibility based competitive

يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات.

5. التنافس بالتمييز Differentiation based competitive

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة, مثلا جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمنظمة.

وفي ذات السياق تناول كتاب الإدارة الاستراتيجية موضوع الاستراتيجيات التنافسية بمحمل من الجد لأهميته في تحقيق الميزة التنافسية,حيث يوضح (Porter & Kramer) أن الميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الإدارة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة ألان وفي المستقبل.

إن اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية كما يرى Porter يعتمد على حذاقة ومهارة المدراء في ظل الأسواق التنافسية.

فالاستراتيجيات التنافسية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة Sustainable Competitive، وهدف أي استراتيجية هو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي ينتج عنها نمو الارباح .

ان الاستراتيجيات التنافسية ينشأ عنها الاسئلة التالية:

- هل يجب ان تتنافس على اساس الكلفة المنخفضة (وبالتالي الاسعار) او هل يجب ان تمايز منتجاتنا او خدماتنا على اسس غير الكلفة مثل الجودة او الخدمة.

- هل يجب ان تتنافس وجهاً لوجه مع المنافسين الكبار على الحصة السوقية او يجب ان نركز على قسمة تستطيع بها ان نرضي قطاع اقل ولكن هو ايضاً قطاع مربح في السوق.

فقد اوجد مايكل بورتر ثلاث ستراتيجيات عامة يمكن ان تستخدمها المنظمة لتجاوز القوى الخمس التنافسية لبورتر والوصول الى الميزة التنافسية. وكل واحدة من هذه الستراتيجيات لها امكانية السماح للمنظمة بأن تؤدي نشاطها بصورة افضل من المنافسين في الصناعة نفسها وهي:

1- القيادة في التكاليف: وتعني استخدام موقع الاقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة.اي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل التكاليف الاجمالية. (Daft, 2003) وعرفها (Wheelen&Hunger,2008) على انها قدرة المنظمة على تصميم وانتاج وتسويق منتجات اكثر كفاءة من المنافسين. وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفوءة وتخفيض الكلف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والاعلان. وليس من الضروري ان تكون الاقل كلفة في الصناعة ولكن الاقل كلفة من المنافسين، والشركات القائدة في الكلفة من المحتمل ان تحقق عائدات اعلى من المعدل على استثماراتها.

والمنظمة في مثل هذه الاستراتيجية يجب ان تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلف في السلسلة الكلية وتستطيع المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية اذا استطاعت ان تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر اقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كافٍ من الربح.

2- التمايز: وهي قدرة المنظمة على اعطاء قيمة فريدة ومتفوقة الى المشتري مثل جودة المنتج او معالم خاصة او خدمات مابعد البيع. ويستهدف التمايز في السوق الواسع ويتضمن الابداع في المنتج او الخدمة والتي ينظر اليها على انها فريدة في الصناعة وقد تطلب عندها الشركة سعراً اعلى على منتجاتها. والتمايز هي استراتيجية قيمة لتحقيق عائدات اعلى من المعدل لانها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون تجاه ارتفاع الاسعار.

وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات او خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية. وتركز اساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبتهجاً ومستعداً لدفع علاوة اكبر، وتستطيع المنظمة ان تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

اذ إن استراتيجيات تمايز المنتج تضيف قيمة من خلال تمكين الشركة من رفع اسعار منتجاتها او خدماتها بحيث تكون اعلى من المعدل الكلي للكلفة. والمنظمات التي تنفذ هذه الاستراتيجية بنجاح يمكن إن تقلل من تنوع التهديدات البيئية وتستغل تنوع الفرص البيئية. وقدرة هذه الاستراتيجية على اضافة القيمة الى المنظمة يجب إن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

3- التركيز: وتعني تركيز المنظمة بأتجاه تضييق خطوط المنتجات او قطاعات المشترين او الاسواق الجغرافية المستهدفة. والمنظمة التي تستخدم هذه الاستراتيجية يجب ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة اما من خلال مدخل التمايز او من خلال مدخل القيادة في التكاليف.

ان استراتيجية التركيز على الكلف تركز على جماعة مشترين محددة او سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق. اما استراتيجية التركيز على التمايز فان الشركة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف. وهذه الاستراتيجية تعتبر قيمة جدا لاولئك الذين يعتقدون بأن الشركة تركز جميع جهودها لتكون اكثر قدرة على ارضاء وخدمات الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل اكثر فاعلية من المنافسين.

حيث ان لكل منظمة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الاهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق هذه الاهداف كما يؤكد على ان الاستراتيجية هي ايجاد الموائمة بين انشطة المنظمة والبيئة وفي حالة عدم وجود موائمة فليس هناك استراتيجية مميزة لان نجاح الاستراتيجية يقوم على ايجاد التكامل بين انشطة المنظمة وبيئتها، وان الموائمة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجمل الانشطة المترابطة.

وتنـاول (Wheelen & Hunger, 2006) الاسـتراتيجيات العامـة لــ Porter والتـي يمكـن توضيحها في الشكل التالي:

أ- قيادة الكلفة

ب- التمايز

ج- التمايز المركز

د- التركيز على الكلفة

		الميزة التنافسية	
		الكلفة الأقل	التمايز
النطاق التنافسي	هدف واسع	قيادة الكلفة	التمايز
	هدف ضيق	التركيز على الكلفة	التركيز على التمايز

شكل (12)

استراتيجيات بورتر التنافسية

Source: Wheelen, Thomas L. & Hunger,J.David, (2006) "Strategy Management ", pearson , prentice Hall, P 148

ويتضح من الشكل (12) ان الميزة التنافسية تأتي من مصدرين هما تميز منتج من المنتجـات المنافسة عن طريق استراتيجية التمييز والثاني هو الكلفة المنخفضة المتحققة عن طريق اسـتراتيجية قيادة الكلفة.

اما المدى التنافسي الذي يكون للزبائن المستهدفين فمن الممكن استهداف منتجات المنظمـة بوصفها هدفاً واسعاً يغطي معظم السوق او يستهدف هدفاً سوقياً في السوق.

ومن خلال ذلك يتضح ان استخدام المنظمة لهذه الاستراتيجيات التنافسية تكسبها ميزة تنافسية معبرة عنها بالاتي:

1- الحصول على الارباح من خلال تخفيض الكلف والوقوف بوجه المنتجات البديلة مادامت تقدم اسعاراً منخفضة.

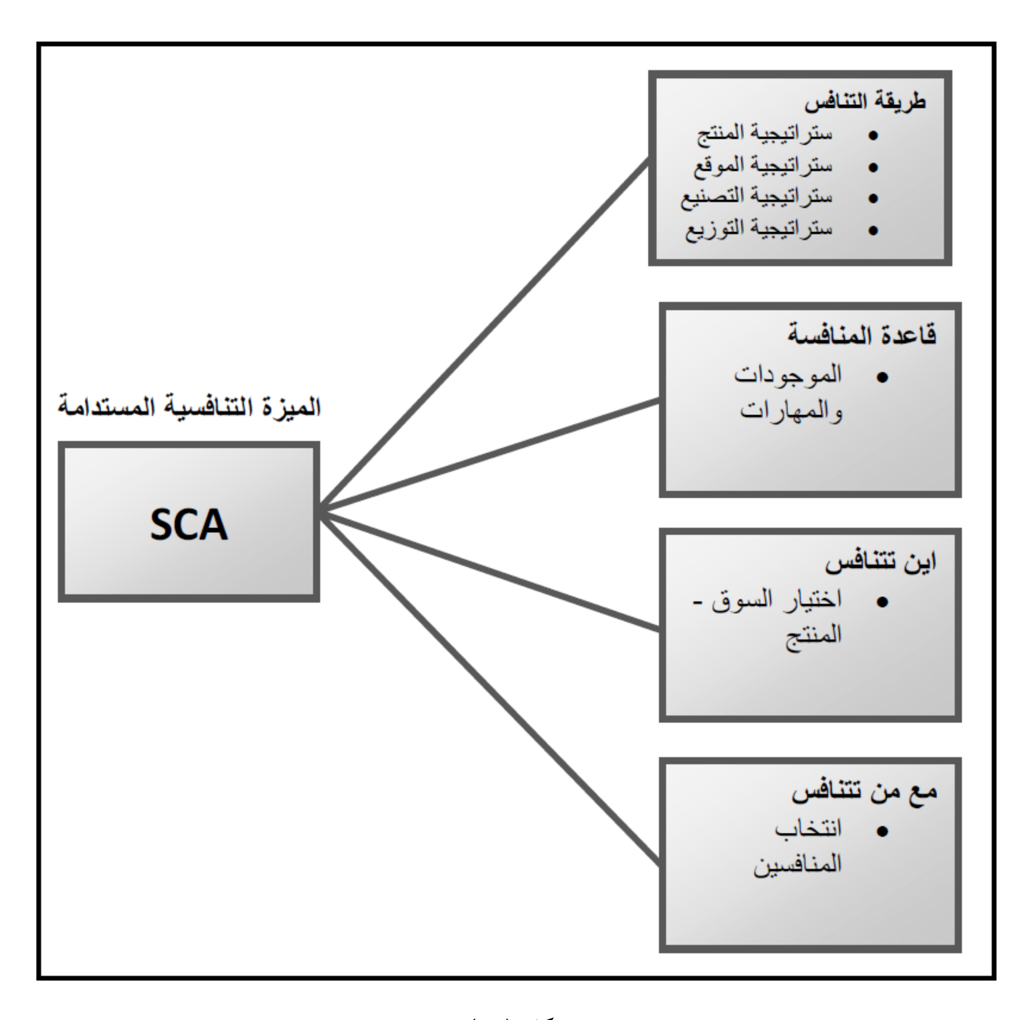
2- قدرة المنظمة على تقديم قيمة متميزة ومتفردة للزبائن من خلال الجودة المتميزة وخدمة الزبون.

3- تركيز المنظمة على مجموعة من الزبائن فأن مثل هذه المنظمة تكون اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق.

لقد اقترح DAveni في كتابه المنافسة الهائلة بانه من الصعب الحفاظ على الميزة تنافسية لفترة طويلة. فثبات السوق مهدد من قبل المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة والتكنولوجيا الحديثة والدخول المتكرر وغير المتوقع من قبل الخارجيين وإعادة تعريف حدود السوق كلها ظهرت صناعات جديدة والشركة يجب إن تعمل باستمرار من اجل تحسين ميزتها التنافسية. وقبل المنافسة الهائلة كانت الشركات تستطيع الحفاظ على ميزاتها التنافسية لسنين وربما عقود من الزمن. ولكن هذا لايحدث الان فالصناعات اصبحت ذات منافسة عالية وليس هناك شيء اسمه الميزة التنافسية المستدامة.والمبادرات الاستراتيجية الناجحة في مثل هذا النوع من الصناعة تستمر فقط لاشهر او لسنين قليلة فقط.

ويرى DAveni إن الطريقة الوحيدة للحفاظ على الميزة التنافسية في مثل هذه الصناعة الديناميكية هي من خلال سلسلة مستمرة من المبادرات القصيرة الامد والتي تهدف لابدال المنتج الناجح للمنظمة بجيل جديد من المنتجات قبل إن يفعل المنافس ذلك.

ويرى (Aaker, 2004) ان هناك محاور عدة في داخلها استراتيجيات يمكن من خلالها الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة وهي كما موضحة في الشكل (13).



شكل (13)

استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة

Source: A. Aaker , David. (2004) "Strategic Market Management", 6th John Wiley & Sons, INC, P (134)

أولاً: طريقة التنافس

وتشير الى اربع استراتيجيات هي:

1. استراتيجية المنتج: وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه او مابعد بيعه.

اذ عرف (Etzel, etal, 2007) المنتج على انه مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة فضلاً عن خدمات البائع وسمعته.

ويمكن تعريف المنتج بشكل مبسط على انه اي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل. كما عرف على انه حزمة من الصفات المميزة التي تتضمن الجانب المادي وغير المادي. وهذا يعني بأن المنتج قد يكون سلعة (شيئاً مادياً) او خدمة او فكرة (شيئاً غير مادي) (Frish,1996).

وعرفه اخرون بشكل اشمل على انه خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج من غيره وما يقدمه البائع من خدمات التي بمجملها تخلق الاشباع والرضا لدى المشتري. (Stanton, etal , 1997)

واوضح (الطائي والعلاق، 2008) المنتج على انه اي شيء يمكن عرضه في السوق لاغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام او الاستعمال ويكون قادراً على اشباع حاجة او رغبة ما.

في حين بين (Kotler & Keller, 2009) المنتج بانه اي شيء يمكن عرضه في السوق لارضاء حاجة او طلب ويشمل السلع المادية والخدمات والخبرات والاحداث والاشخاص والاماكن والمعلومات والافكار.

فالمنتج يتكامل عند عرضه في السوق مع العديد من العوامل التي تتمثل بالخدمات التي يقدمها البائع اثناء وبعد عملية البيع، والمكانة والسمعة التي يحتلها البائع التي تحفز الاخرين على الشراء.

ومن المزايا الرئيسة التي تحققها هذه الاستراتيجية هي خلق صورة ايجابية عن المنظمة لدى المستهلكين، لكونها تسعى الى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وانها تستجيب لرغباتهم في التغيير وهذا سيقود الى تطوير وادامة الميزة التنافسية.

2. استراتيجية الموقع: وتتمثل بالموقع الذي تتنافس فيه المنظمات مع بعض بمنتجات متعددة. (Hitt, etal , 2001). وان التنافس في موقع السوق سيعمل على خلق ميزة تنافسية مستدامة تتجسد من خلال اقتصاديات الحجم.

ان المنظمات التي تحتل موقعاً تنافسياً في الصناعة تمتلك مداخل متعددة للمعلومات حول قدرات وقابليات الزبائن المحتملين ودرجة الموثوقية التي يتمتعون بها، ولذا فهي تستطيع الحصول على عوائد اكبر في السوق.

حيث ان الحصة السوقية الكبيرة تعمل على تخفيض التكاليف، ويعد الانفراد، والقوة، وعدد من المقدرات الجوهرية للمنظمة مقياساً للموقع التنافسي، واذا كان من الصعب تقليد خبرات المنظمة في البحث والتطوير ومهاراتها التسويقية والتصنيعية سيكون الموقع التنافسي للمنظمة قوياً وستزداد عائداتها من الاستراتيجية الكلية وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

لذلك فان تخمين الموقع التنافسي يحسن من فرص المنظمة في تصميم استراتيجيات تعمل على تعظيم الفرص البيئية لهذه المنظمة. واهم المعايير لقياس الموقع التنافسي هي:

أ- الحصة السوقية.

ب- اتساع خط المنتج.

ج- فاعلية توزيع المبيعات.

د- السعر التنافسي.

ه- فاعلية الاعلان والترويج.

و- القدرة والانتاجية والخبرة.

ز- جودة المنتج وسمعة المنظمة في السوق.

ح- كلفة المواد الاولية والموقع المالي.

ط- براءات الاختراع ومزايا البحث والتطوير.

3. استراتيجية التصنيع: وتسمى استراتيجية العمليات الانتاجية، وتهتم بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الانتاج، ومكان الانتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي

في العملية الانتاجية، وتوزيع الموارد المادية، والعلاقات مع الموردين. وان هذه الاستراتيجية تتعامل ايضاً مع المستوى الامثل للتكنولوجيا الواجب استخدامها من جانب المنظمة في عملياتها الانتاجية. وتحدد هذه الاستراتيجية كيف واين يتم تصنيع المنتج او الخدمة ومستوى التكامل العمودي في العملية الانتاجية، وكيفية نشر الموارد المادية والعلاقات مع المجهزين. ويجب إن تتعامل مع المستوى الامثل من التكنولوجيا والذي يجب إن تستخدمه المنظمة في عملياتها التشغيلية.

وعرف (محسن والنجار، 2009) استراتيجية التصنيع بانها الطريقة التي يتم فيها تطوير وظيفة الانتاج لدعم واسناد الميزة التنافسية المستدامة لوحدة الاعمال الاستراتيجية، وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسة الاخرى في المنظمة. وعلى هذا الاساس ان ماتستهدفه استراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تهيىء وتقدم المنتج. لذلك ان استراتيجية التصنيع هي الرؤية التي تستند اليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الاعمال التنافسية لوحدة الاعمال الاستراتيجية الكلية للمنظمة.

4. استراتيجية التوزيع: وتتمثل بالانشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لايصال المنتج من المصنع الى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة. ان المنظمة التي تعتمد على نظام التوزيع بهدف تحقيق انسياب سليم ودقيق لمنتجاتها التي تتعامل بها الى اسواقها المختلفة وسواء أكانت اسواق استهلاك أم استعمالاً صناعياً. لذلك فقد عرفت على انها الجهة التي يستخدمها البائع الذي قد يكون منتجاً او مسوقاً لتصريف البضائع وايصالها الى المستخدم الاخير.

وتعد المنافذ التوزيعية هي جهة او طرف يمكن ان يكون مستقلاً عن المنظمة او جزءاً منها تستخدمه في ايصال منتجاتها الى الطرف المستهدف.

والمنفذ التوزيعي يتضمن في كل الاحوال من طرفين احدهما (المنتج) والاخر هو المشتري (المستهلك الصناعي) مع فرصة لوجود وسيط بينهما او حلقة تجارية لتحقيق قيمة مضافة للسلعة.

حيث تسعى ادارة التوزيع الى تحقيق العلاقة المتينة بين العاملين في سلسلة التجهيز لخلق نظام شمولي قادر على خدمة المستهلك لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً: قاعدة المنافسة – الموجودات والمهارات

ان التنوع في التقانات والافكار والاهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات.

اذ ان العامل الاول في الميزة التنافسية المستدامة هو قاعدة المنافسة وينظر (Porter) الى استراتيجية الاعمال على انها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي اسهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه ان يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه اعمالها.

حيث ان استراتيجية الاعمال تمثل خطة المدراء لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية. فالاستراتيجية تحتاج الى مجموعة من الموجودات والمهارات والقدرات. ومن غير توافر المهارات لايمكن للميزة التنافسية المستدامة ان تستمر. وليس هناك اهمية لاكتساب ستراتيجية الجودة من غير تصميم وتصنيع القدرة على الوصول الى المنتجات ذات الجودة العالية. بالمقابل فمن غير الممكن ان تنجح ستراتيجية توزيع المواقع من غير وضع الفرد المناسب ذي الثقافة المناسبة في المكان المناسب. مع ذلك ان نشاطات المنظمة ممكن ان تكون سهلة التقليد مثل وضع خط منتج على درجة عالية من الجودة لكن من الصعب تقليد او محاكاة الوصول الفعلي للجودة العالية فهذا قد يتطلب موجودات ومهارات متخصصة.

ثالثاً: أين تتنافس

ان العنصر المهم الثالث الذي يحدد الميزة التنافسية المستدامة هو سوق المنتج المستهدف. فالاستراتيجية المعرفة بشكل جيد والمدعومة بموجودات ومهارات ممكن ان تفشل لانها لاتعمل بالمكان المناسب (السوق المناسب).

فالشركة يمكن إن تنفذ الاستراتيجية التنافسية اما بشكل هجومي او دفاعي والتكتيك الهجومي عادة يأخذ مكانه في موقع سوق المنافسين الموجود. اما التكتيك الدفاعي يأخذ مكانه في موقع السوق الحالي للمنظمة كموقف دفاعي ضد أي هجوم محتمل من المنافسين.

لذلك فالاستراتيجية مع موجوداتها ومهاراتها الاساسية يجب ان تتضمن شيئاً له قيمة في السوق حيث تتأثر ستراتيجية التسويق بالمنتج / الخدمة بنوع القرار المعتمد فيها اذا كان خياراً مختصا بتوسيع السوق، او البقاء على السوق الحالي نفسه في اطار تطوير وتجديد اليات التعامل مع الاستراتيجية.

رابعاً: مع من تتنافس

ان العنصر الرابع المطلوب للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معرفة المنافسين للموجودات والمهارات التي تشكل الميزة التنافسية المستدامة فقط مع مجموعة مناسبة من المنافسين. لذلك فمن المهم تقدير ما اذا كان المنافس ضعيفاً او قوياً بالنظر الى الموجودات والمهارات المملوكة. والهدف هو الوصول الى إستراتيجية تتطابق مع المنافس الذي يفتقر للقوة في الموجودات والمهارات المعنية. وعلى كل حال فأن الموجود او المهارة لكي تشكل اساساً للميزة التنافسية المستدامة يجب ان تساعد على خلق ميزة في الكلفة على المنافسين او خلق مجال للتمايز عن المنافسين.

وقد اقترح (Porter) بأن كل الإستراتيجيات تتضمن ميزة التمايز او ميزة تخفيض الكلف فالتمايز يعني بأن هناك عنصراً من الفرادة حول الإستراتيجية التي تعطي قيمة للزبون. فقد يكون التمايز من خلال تحسين الاداء او الجودة او المعولية او السمعة الملائمة. اما إستراتيجية تخفيض الكلف فممكن ان تستخدم ميزة الكلفة لتخفيض الاسعار او لتحقيق ارباح عالية.

حيث اقترح (Aaker, 2004) ثلاث طرائق للوصول الى قيادة السوق:-

الاولى: هو التفوق التشغيلي الذي يقود الى الملائمة والراحة في الاستخدام للزبون ويقود الى الكفاءة العالية في تخفيض التكاليف.

اما الثانية: فهو انشاء صداقة حميمة مع الزبون عن طريق تقديم خدمات شخصية للزبون.

اما الطريقة الثالثة: فهي قيادة المنتج عن طريق انتاج تدفقات مستمرة لمنتجات وخدمات بحالتها الفنية البارعة.

ومن خلال ذلك يتضح ان اختيار السوق المستهدف يعتمد على قدرة المنظمة على اختراق حدود السوق وتجاوز عقباته وفي نفس الوقت وضع عقبات على دخول منافسين آخرين. وهذه القدرة تستند الى ما تملكه المنظمة من قدرات بشرية ومالية وقابليات تنظيمية. ويعد تحديد واستهداف السوق من اهم العوامل التي يجب ان تتعامل معها المنظمة لادراك ماتستطيع ان تقوم به من استراتيجيات تسويقية وما تمتلكه من مهارات وقدرات ابداعية تساعد على بناء الميزة التنافسية المستدامة التي تتفوق به على منافسيها في القطاع الذي اختارته وتعاملت معه.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة Source of Sustainable Competitive Advantage

ان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل اساس على ما تمتلكه منظمة الاعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها. حيث تنبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالاساس، الا ان المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، لذلك فأن اي من اجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن ان يكون مصدراً للميزة التنافسية ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئاتها الخارجية وهذا يدل على ان مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

كما ان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة والقدرات الخارجية، وهذا يعني ان مصادر الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل (قدرات ومهارات المنظمة ومواردها). وخارجية وتمثل (البيئة العامة وبيئة المهمة) والانشطة والمهارات وكذلك الامداد الداخلي بوصفه نظاما" مفتوحا" والمتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات تجعل أي جزء من اجزاء النظام مصدرا" للميزة التنافسية المستدامة.

ويحدد (Pitts &Lei, 1996) مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالاتي:

1) المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الاساسية للانتاج، الطاقة والموارد الاولية، قنوات التوزيع،

الموجودات.. وغيرها ويؤكد ان الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في اداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لايستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم. وان المصادر الداخلية تشمل الموارد والانشطة والمهارات وتتمثل بالاتي:

أ- الموارد: وتشمل كل من الاجهزة والمعدات والابنية والمواد الاولية والموارد البشرية والعلامة التجارية.

ب-الانشطة والمهارات: وتتمثل بشكل اساس بأدارة المنظمة وأساليبها والانشطة التي تؤديها.

اذ ان مصادر المقدرة دائماً من داخل المنظمة فتحديد كل مقدرة مميزة يجب رؤية كيف يمكن ان تأخذ طريقها الى الميزة التنافسية المستدامة. فأذا كانت المنظمة ذات مقدرة استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها ان تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها.

ويرى الإستراتيجيون ضرورة ان تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الاستراتيجية وانسجاماً مع هذا المصدر فأن تحقيق الاستدامة لميزة تنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها. ثم اختيار موقع بيئي يتلائم مع هذه الموارد.

2) المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية. اذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي او الايجابي، ويرى الاستراتيجيون ان ثمة تأكيداً على ان المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق، وان مثل هذه المنظمات تتسلم مواقفها حول الزبون والسوق.

وعلى الرغم من ان كلا من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، الا انه يعول على المصادر الداخلية اكثر، فأذا كانت عوامل البيئة الخارجية تتمثل فرصا للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فأن الميزة لا

تتحقق الا من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظـروف واسـتثمار تلك الفرص.

في حين حدد (Collis, etal , 1995) مصادر الميزة التنافسية المستدامة هي:

أ- المصادر الملموسة كالمواقع الممتلكة.

ب- غير ملموسة كالسمعة والعلامة وولاء العاملين.

ج- قدرات عامة كامتلاك سلسلة التجهيز

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Aaker , David A. " Strategic Market Management " , 6th ed , John Wiley & sons , Inc , (2004).
2- Aaker , David A. " Strategic Marketing Management " , 4th ed , John Wiley & Sons , Inc , New York , (1995).
3- Barney, Jay B. & Hesterly , Williams. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , Pearson prentice Hall , New Jersey , (2006).
4- Carpenter, Mason A. & Sanders , WM Gerard. "Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective ", 2th ed pearson education International , printic Hall ,printed in the united states of America, (2009).
5- Chase , R. & others. " Fundamentals of Operations Management " 4th ed , McGraw – Hill Companies , Inc , USA , (2003).
6- Daft , Richard. " Management " , 6th ed , South – Western Division of Thumper Learning Canda , (2003).
7- Daft, Richardl. " Organization Theory and Design " , 8th ed South – Western , Ohio , USA , (2004).
8- David, Fred R. " Strategic Management: Concepts and Cases ", 11th ed , Pearson prentice Hall, New jersey, (2007).
9- Dess , Gregorg , G & Lumpkin. G. T & Eisner , Alan. " Strategy Management: Creating Competitive Advantage " , 3th ed , McGraw – Hill , Irwin, by McGraw-Hill, New York , (2007).
10- Etzel , Michael J. and Waiker , Bruce J. and Stanton , William J. , "Marketing" 14th ed , Irwin Mc Graw-Hill , 2007.
11- Feeny , D & lves , B. " IT as Basis for Sustainable Competitive Advantage: In Managing IT as a Strategi Resource ". LL. Will Cocks , New York , MCGraw – Hill Maidenhead , (1997).
12- Frish , James. E " Marketing Principles " 2nd ed Research and education association , New Jersy , (1996).
13- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. " Strategic Management: An Integrated Approach" , 8th ed , Houghton Mifflin Company , New York, (2008).
14- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R. "Strategic Management Theory", Houghton Miffing Company , Boston , (2001).

15- Hitt ,M ichael. A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001).
16- Jelassi , Tawfik & Enders , Albrecht. " Strategies for e – Business Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce: Concepts and Cases " , prentice Hall. New York , (2008).
17- Kotler , Philip & Keller , Kevin Lane. " Marketing Management " , 13th ed , pearson. educayion , (2009).
18- Kotler , Philip. " Marketing Management " , prentice Hall , Inc. New Jersey , (2000).
19- Kotler , Philip. " Marketing Management " 11th ed , prentice – Hall , New Delhi , (2003).
20- Krajewski , Lee & Ritzman , Larry. " Operations Management: Strategy and Analysis " , 4th ed. Addison Wesley Publishing , U.S.A , (1996).
21- Lynch , Richard. " Corporate Strategy " , 2nd ed , prentice – Hall , Inc , U.S.A , (2000).
22- Macmillan , Hught & Tampoe , Mahen. " Strategic Management " , Oxford University press Inc., New York , (2000).
23- Pearce , J. A. & Robinson , R. B. " Strategic Management: Formulation , Implementation , and control , McGraw – Hall companies, Inc , 9th ed, New York , (2005).
24- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management: Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed. Irwin mcGraw Hill , (2000).
25- Pitts, Robert & Leis, David. " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage " , West Publishing. Co. U.S.A , (1996).
26- Pride, William M. , Ferre II , O. C."Management", Hanghton Mifflin Co, (2006).
27- Thompson , J r , Arthur A. & Strickland, A.J & Gamble , John E. " Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 16th ed , McGraw – Hill Irwin, New Jersey , (2008).
28- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).
29- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " pearson , prentice Hall , upper saddle River , Education. Inc , (2006).
30- Wit , Bob & Meyer , Ron & heugens , Pursey. " Strategy: Process , Content , Context " , 2nd ed, printic – Hall , (1998).

31- Wit , Bob & Meyer , Ron & heugens , Pursey. " Strategy: Process , Content Context " 6[nd] ed , Thomson Learning , Italy , (2002).

32- Wit Bob , Meyer Ron & Heugens , Pursey. " Strategy Process Content Context: An International Perspective " , 4[th] ed , An International Thomson Publishing Company, London, (2000).

33- Porter, M. " What is a Strategy ". Harvard Business Review , November – Dec , (1996).

34- Chaharbaghi , Kazemand & Lynch , Richard ; " Sustainable Competitive Advantag: toward a Dynamic Resource Based Strategy Management Decision" , Vol.37, No.1, (1999).

35- Collis, David J. & Montgomery , Cynthia A. " Competing on Resource ". Harvard Business Review , july – August , (1995).

36- Das, T.K & Teng , B-S. " Partner Analysis and Alliance Performance ". Scandin avian Journal of management 19 , (2003).

37- Priem , R. & Butler , J. " Is the resource based view a useful perspective for strategic management research ? Academy of management Review " , (2001).

38- Reed, Richar & Defillipi , Robert. " Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Susyainable Competitive Advantage ". The A cademy of Management Review , Vol.(15) , No.(1) , (1990).

39- Rowley, T.J. , Baum , J. A. C , Shipilov , A., H. V. Greve, H. R & Rao , H. " Cometing in Groups , Managerial and Decision Economies " , 25 (2004).

40- Rumelt, R." what in the world is competitive advantage? UCLA Policg working paper " , (2003).

41- Sirgy , M. , Joseph. " Strategic Marketing Planning Guided by the Quality of Life (QOL) Concept ". Journal of Business Ethics , Vol.15 , (1996).

42- Whitehill , Martin. " Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage ". Long Rang Planning , Vol.(30) , (1997).

43- Cameron, Marc. " Business Strategy: Sustainable Competitive Advantage " , Creating and sustaining superior performance , (2008). http://wwwsustainable.

44- Hoffman, Werner H. " Strategies for Management Aportfolio of Alliances , Strategic Management Journal 28 , (2007).
http://WWW.bauer.bwi.unl-manhheim.de.

ب. المراجع العربية:

1. البكري، ثامر. " استراتيجيات التسويق ". دار اليازوري العلمية للنشر، (2008).
2. بني حمدان، خالد محمد – ادريس، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
3. خليل، نبيل مرسي. " الميزة التنافسية في مجال الاعمال ". مركز الاسكندرية للكتاب، (1998).
4. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش. " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي ". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، (2008).
5. الزغبي، حسن علي. "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي ". ط1، دار وائل للنشر عمان – الاردن، (2005).
6. السالم، مؤيد سعيد. " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، ط1 دار وائل للنشر، (2005).
7. عوض، محمد احمد، "الادارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية". الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية – جمهورية مصر العربية، (2000).
8. كوتلر، فيليب وارمستروذج. " اساسيات التسويق ". تعريب: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، (2007).
9. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد. " ادارة الانتاج والعمليات "، ط3، دار وائل للنشر – عمان، (2009).
10. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، " الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين "، القاهرة: مجموعة النيل العربي،(2000).
11. جواد، عدنان كاظم. " اثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية التميز بالاداء ". المؤتمر العلمي الاول، اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، (2003).

12. العاني، اريج سعيد خليل. " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة " دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال / جامعة بغداد، (2008).
13. المسعودي، محمد اصبع. " العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرهما في الميزة التنافسية المستدامة ". رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، (2007).
14. فلاح حسن الحسيني " الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة " ط1، دار وائل للنشر / عمان، (2000).
15. مصطفى، احمد السيد،" مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين" آفاق اقتصادية، المجلد(22)،العدد (87)، (2001).

الفصل السادس

عوامل بناء ومداخل الميزة التنافسية المستدامة

الفصل السادس

عوامل بناء ومداخل الميزة التنافسية المستدامة

اولاً: عوامل بناء الميزة التنافسية المستدامة Elements Bulding Sustainable Competitive

إن افضل طريقة لبناء ميزة تنافسية مستدامة هي فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وان بناء علاقات ناجحة مع الزبائن هو شيء ليس باليسير، وانما يجب ان تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم اعمال المنظمة، اي دمجها في استراتيجيات المنظمة، وافرادها، وثقافتها، والتكنولوجيا، والعمليات الجارية.

وقد اتفق (رشيد وجلاب، 2008) مع (Hill &Jones, 2008) ان هناك اربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي (الكفاءة، والجودة، والابداع والاستجابة للزبائن) وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمنظمة.

كما ان العامل الاساس الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على ادارة مجموعة من القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية. وهناك قدرات متميزة عامة لكل منظمة تسمح للمنظمة بالقيام:

- ❖ بتمايز منتجاتها المعروضة ومن ثم عرض منفعة اكبر للزبون.
- ❖ بتخفيض هيكل الكلف.

وهذه العوامل تعتبر اسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي لايمكن لاي شركة ان تتبناها بغض النظر عن المنتجات او الخدمات التي تنتجها.

1) الكفاءة Efficiency

المنظمة هي اداة لتحويل المدخلات الى مخرجات. والمدخلات هي العوامل الاساسية للانتاج مثل: العمالة، الارض، رأس المال، الادارة، والمعرفة التكنولوجية. اما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

ان ابسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة، وذلك يعني ان الكفاءة = المخرجات / المدخلات

وكلما كانت الشركة اكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة،

اذ عرف (Kali, 2003) الكفاءة على انها تعني كيفية الاستخدام المنظم للموارد (البشرية، المالية، المعلوماتية).

أنّ المنظمة تتمكن من رفع كفاءتها من خلال اقتصاديات الحجم، منحنى التعلم، توجيه ستراتيجية الموارد البشرية نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم بهدف زيادة ادائهم مما ينعكس على تحسن في الكفاءة والكلفة، البنى التحتية.

وعرف (Hill & Jones, 2008) الكفاءة بانها الوسيلة لتحويل المدخلات الى مخرجات. والمدخلات هي العوامل الرئيسة للانتاج مثل العمل والارض ورأس المال والادارة والتكنولوجيا. والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج. حيث الكفاءة تساوي المخرجات / المدخلات , والمنظمة الاكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها اقل لانتاج مستوى معين من المخرجات. واهم مكونين للكفاءة هما: (Hizer & Render, 1996).

أ-انتاجية العامل: تشير الى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد اقل كلما كانت انتاجية اكبر ومن ثم هو اكفأ. فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

ب- أما انتاجية رأس المال: فتشير الى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل. فكلما كانت المبيعات اكبر لكل دولار مستثمر كلما كانت انتاجية رأس المال اكبر أي ان الاستثمارات تحقق عائدات اكبر.

لذلك فإن اهم المكونات للكفاءة في اغلب الشركات هي انتاجية العامل وانتاجية رأس المال،والانتاجية ليست مرتبطة فقط بالعامل ورأس المال ولكن هناك شركات تستخدم انتاجية البحث والتطوير وتقاس من خلال كم من المنتجات الجديدة

المطورة من الاستثمار في البحث والتطوير. وهناك انتاجية قوى البيع وتعني مقدار المبيعات، وكلما كانت الانتاجية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة اكبر وكلف اقل.

2) الجودة Quality:

عرف (Bank, 1992) الجودة بانها قوة ذات تأثير على اداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي لان تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض ان تدعم من الادارة استراتيجيا" وان تلتزم الادارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة تخطيطها الاستراتيجي.

وتعني كذلك الملائمة للاستعمال (Juran, 1996)، ويصفها (Kotler, 1997) بانها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة) التي تجعله قادرا" على اشباع حاجات الزبون.

وقد عرف المعهد الفيدرالي الامريكي الجودة بانها القيام بالعمل الصحيح من اول لحظة Right First Time مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الاتقان في الاداء

وعرفها (العاني واخرون، 2002) بأنها مجموعة خصائص ومميزات المنتج او خدمة ذات الصلة بمقدرته على الايفاء بحاجة معينة.

في حين عرفها (Davis, etal , 2003) انها الطريق الذي تستخدمه المنظمات من اجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والارباح.

وتعني الجودة بمنظور القيمة المضافة لتحقيق الميزة التنافسية لمدة طويلة (تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته المشروعة بالقدر او اعلى منه (Goetsch & Davis, 1997).

والمنظمات الانتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض ان تميز نفسها من المنظمات المنافسة الاخرى عن طريق تكوين صورة واضحة عن المنظمة واقسامها تبقى في اذهان الزبائن.

ويوضح (Aquilano,et.al,2001) بأنها " إدارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الأبعاد للسلع والخدمات ذات الأهمية للزبون". ويذهب كل من (Heizer & Render, 2001) إلى تعريفها على أنها "تأكيد الجودة الذي يشمل جميع أجزاء المنظمة

والعمليات في المنظمة كافة، التي تبدأ من مرحلة التعامل مع المجهزين إلى تسليم السلع أو الخدمة إلى الزبون ". ويضيف (الدرادكة وآخرون،2001) أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، إذ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون". وعرفها (الصباغ، 2002) بأنها فلسفة فكرية وثقافية وتنظيمية وإدارية تعتمد على أساليب التحسين المستمر للمنتجات وتأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع العاملين في المنظمة، فضلا عن إنها تأخذ بنظر الاعتبار التركيز على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار. ويؤكد (Packand,2002) بان إدارة الجودة الشاملة هي عملية التغيير للمنظمة في ثقافتها وقيمها ومعتقداتها و أنشطتها الخاصة بأداء الوظائف، بحيث ينسجم مع جعل مسؤولية الجودة تقع على عاتق جميع العاملين بما يتوافق مع تقديم مخرجات من السلع أو خدمات متطابقة مع متطلبات الزبائن ". ويصفها (العاني وآخرون، 2002) أنها فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات الزبائن عن أهداف المنظمة أو هي السبيل لبقاء المنظمة، وهي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد إنّ كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات الزبائن. وعرفتها (Karen,2002) على أنها فلسفة العمل التي تؤسس مبادئها على رضا الزبون. ويشير (عبيد،2003) إلى إنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتمد منظورا استراتيجيا بعيد الأمد لتأمين التوظيف الفعال للموارد والقدرات لتحقيق التفوق والإبداع في جوانب الأداء المختلفة بأساليب علمية ونظمية من اجل تعظيم القيمة المضافة للزبون والمنظمة. وكما عرفها كل من (البرزنجي وعلوان، 2004) على أنها عبارة عن أسلوب إدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن، وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم إلى المجتمع. وأكد معهد المواصفات البريطانية (BSI) على أنها فلسفة إدارية تشمل جميع نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن فضلا عن تحقيق أهداف المنظمة وبأقل كلفة

ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقات جميع العاملين في المنظمة من اجـل تحقيـق التحسـين المستمر.

ويشـير (Hill & Jones, 2008) الى انهـا كـل مـايتعلق بـالمنتج مـن خصـائص مثـل الشـكل والمعالم واداء ومتانة وموثوقية ونمط وتصميم. والمنتج تكون له جـودة فائقـة عنـدما يـدرك الزبـون بأن خصائص هذا المنتج تعطي منفعة عالية اكثر مـن خصـائص منتجـات المنافسـين. فعنـدما يقـيم الزبون جودة المنتج فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كأمتياز والجودة كموثوقيـة. حيث يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الانتاج الذي يشـير الى شـعور الزبـون بـان المنـتج الـذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته.

فالامتيـاز يشـمل خصـائص مثـل التصـميم والـنمط وسـهولة اسـتخدامه ومسـتوى الخدمـة المرتبطة بتسليم المنتج. اما الموثوقية فتعني ان المنتج يؤدي وظيفته التي صمم لاجلها بشكل جيـد. وكلما ازداد التميز والموثوقية كلما ازدادت معها منفعة الزبون وبذلك يمكن تحسين او زيـادة سـعر المنتج.

لذلك تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسـة مجاراتهـا. ومفهـوم الجـودة هـي درجـة ملائمـة خصـائص تصـميم المنتـوج أو الخدمـة للوظيفـة والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة المواصفات للتصميم حيث يرغب الزبون بقيمـة أكـبر عما يخطط لإنفاقه تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منـذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر النوعية إيجابياً في ربحيـة المنظمـة وأن لم تـؤدّ إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها وقسـم (Dilwarth, 1992) النوعية إلى ثلاثة أبعاد هي:

- نوعية التصميم: تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتوج وفقاً لحاجاتهم.
- نوعية المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- نوعية الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

من هنـا يظهـر مفهـوم إدارة النوعيـة (الجـودة) الشـاملة وهـو مفهـوم إداري موجـه نحـو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كـل المسـتويات والوظـائف بالمنظمـة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بـدأ مـن مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans, 1993).

فقد ركز مفهوم الجودة الشاملة على التحسين المسـتمر والبحـث عـن طرائـق أفضـل لعلـم الأشياء وفقاً لرغبات الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3) الابداع Innovation

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يُعنـى برضـا زبائنهـا ويُمكنهـا من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذ تتغـير تلـك الحاجـات والتوقعـات نتيجـة تغير أذواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجـدير بالـذكر ان بعـض المنـافع التـي تجنيهـا المـنظمات المبدعـة ترجـع إلى أسـلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجهـا التسـويقية، إذ بفضـله تسـتطيع أن تحقـق نتـائج طيبـة في معـاملات السـوق والمنافسـة وتعتـبر أفضـل مـن تلـك المنظمات التي مازالت تعتنـق الأفكـار التقليديـة. فالإبـداع سـمة مـن سـمات المـنظمات الناجحـة والمتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا وبعض من دول آسيا.

وعليه فإن أكـبر الإبـداعات لأي منظمـة مبدعـة يتمثـل في قـدرتها عـلى البقـاء والاسـتمرار في السوق. ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكلٍ عميق في قـدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية كـ(هيكل السـوق، الزبـون، المنافسـة، والمجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر. لذا يجـب أن تكـون رؤيـة المنظمـة متجـددة وخلاقـة على الدوام، وإلا فإنها ستواجه التدهور والخروج من السوق. فالمنظمات المبدعة توصف بأنها حيويـة، إذ يوجـه العـاملين فيهـا والزبـائن بشـكل إبـداعي مـن خـلال:(قـيم محـدودة، هيكـل لا مركـزي،

مرونة كافية لإعادة البناء والهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات والأفكار الإبداعية مقارنةً بالمنظمات التقليدية).

اذ يشير الابداع الى اية سلعة او فكرة يتم ادراكها وفهمها من أي شخص على انها مفيدة وجديدة (Kotler, 2000). وعرفه (Daft, 2001) بأنه تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة او سوقها او بيئتها العامة.فالابداع يجب ان يكون فكرة جديدة تهدف الى ايجاد نمط جديد لمنتج او خدمة لم يكن معروفاً من قبل او النظر الى الامور الحالية بعيون جديدة. فالابداع يشتمل على نقطتين هما (الدوري، 2006):

أ- طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ب- ايجاد وظيفة جديدة لشيء موجود.

حيث الابتكار يعود الى حقيقة ان المنظمات اصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخبرات الفنية والادارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ومتميزاً من اجل الوصول الى ماهو جديد كلياً، والاهم هو امتلاك هذه المنظمات لرؤية إستراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار وهو الذي يعطي للمنظمة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول الى المنتجات الجديدة والى الزبائن والاسواق الجديدة اسرع وبما هو افضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الاساس الذي يسود عالم الاعمال في الوقت الحاضر.

فالابتكار هو الأتيان بالجديد كلياً او جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية او المنتج الحالي) التي تمثل القديم او ماهو سابق على الابتكار، والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من اجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة. (نجم، 2003).

وتعتبر ان ثقافة الابداع اهم من عملية الابداع نفسها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وهناك نوعان اساسيان من الابداع هما ابداع المنتج وابداع العملية: (Hill & Jones, 2008).

1. ابداع المنتج: هو عملية تطوير المنتجات او وضع خصائص متفوقة للمنتجات الموجودة حالياً. وابداع المنتج يخلق قيمة من خلال ايجاد منتجات جديدة او تحسين عمل المنتجات الموجودة التي يدرك الزبون انها سوف تقدم منفعة اكثر وبالتالي تزداد خيارات الاسعار للمنظمة.

2. ابداع العملية: هو تطوير العملية الجديدة لانتاج المنتجات وتسليمها للزبائن. وابداع العملية يسمح للمنظمة بزيادة القيمة من خلال تخفيض كلف الانتاج وعلى المدى البعيد.

إن ابداع المنتج يخلق قيمة باستحداث وتطوير منتجات جديدة او طرح نسخ ذات صفات جديدة من المنتج القائم فعلاً والتي يدرك الزبائن انها مرغوبة بدرجة اكبر، وبالتالي زيادة خيارات التسعير المتاحة امام الشركة.

اما ابداع العمليات كثيرا ما يتيح للشركة إن تخلق قيمة من خلال تخفيض تكاليف الانتاج.

ولذلك فات ابداع المنتجات والعمليات يمثل اهم الاسس البنائية للميزة التنافسية. ويمكن النظر الى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع، وبالرغم من إن كل عمليات الإبداع او التجديد لاتصل الى تحقيق النجاح الا إن تلك العمليات تحرز نجاحاً يمكن إن تشكل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة لانها تمنح الشركة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر اليه المنافسون. ويسمح هذا التفرد للشركة بتمييز نفسها عن منافسيها، وفرض سعر استثنائي لمنتجها وفي حالة الكثير من عمليات الإبداع فانه تم تخفيض تكلفة الوحدة لديها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

ومن أهم الميزات التي تتمتع بها المنظمات المبدعة ما يأتي: (الصرن، 2000)

أ- عدم الرضا عن الوضع الحالي الموجود لمسائل وقضايا العمل والتأكيد على التحسين المستمر.

ب- تبني الهياكل التنظيمية والإجراءات التشغيلية المناسبة.

ج- الإدارة الخيالية، والانفتاح على الأفكار الإبداعية.

د- اختيار وتكامل وقبول الأعمال.

ه- تطوير المهارات الفردية ومهارات الفريق بالنسبة لحل المشاكل.

و- التأكيد على التجريب والاكتشاف والتعلم المستمر في التدريب والتطوير التنفيذي.

ز- التأكيد على المنتجات البديلة لحل المشاكل والنماذج البديلة لاتخاذ القرارات.

4) الاستجابة للزبائن Customer Responsiveness:

للوصول الى استجابة فائقة للزبائن على المنظمة ان تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها اكثر من المنافسين.

والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الحاجة الى الايصائية في السلع والخدمات.

ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم الى الزبون او الخدمة حتى تنجز.

والاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الاداء: (Heizer & Render, 2008)

أ- فسرعة الاستجابة عنصر اساس في تحقيق رضا الزبون لانها تختصر الوقت المستهلك من قبله.

ب- اما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والاحجام بشكل كبير جداً. والقدرة على تغير المنتجات والاحجام للاستجابة للتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج هي من تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

ج- اما الموثوقية فتعني امكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل سوق صغير اما على اساس الكلفة المنخفضة او على اساس التمايز.

واوضح (السيد، 2000) ان قلب المفهوم التسويقي هو العمل على اشباع حاجات الزبائن، ولذلك فان على المنظمة ان تعمل على تحديد هذه الحاجات، ومن ثم تحاول اشباعها مما يتطلب وجود علاقات متبادلة.

ولأن خلق القيمة اصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته في منظمات تقديم الخدمة، لذلك فقد اصبح الاتجاه المهم بالنسبة الى المنظمات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة.

ومن خلال ذلك يتضح ان تحقيق الجودة العالية والابداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة.

ثانياً: اسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

هناك منظمات تتعرض للفشل، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية فأن ربحيتها تنخفض وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحيتها اكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وتوليد الموارد لذلك فأن هامش الربح لديها سوف ينخفض بشكل سريع.

وأوضح Hill & Jones ان المنظمة تفقد ميزتها التنافسية عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لاخر. وهناك ثلاثة اسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي (Hill & Jones, 2008):

1- الخمول: يعني ان المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغير السريع، اذ الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة الى ابقاء الامور على ماهي عليه وتجاهل الحاجة الى التغير وان صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والامكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وادارة العمليات التي يمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. ويصعب تغيير الامكانيات لان توزيع القوى والسلطة يعيق صنع القرارات

وادارة العمليات في الشركة فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لانه يضر بمركزه.

2- الالتزامات الاستراتيجية السابقة: ان هذه العملية لا تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين فحسب ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية المستدامة ايضاً.

3- تناقص ايكارس: (ايكارس هو اسطورة اغريقية) وايكارس يمثل شخصية من الشخصيات الاسطورية اليونانية، والذي استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي اودع فيها كسجين. ولقد طار بمهارة محلقاً لاعلى واعلى، حتى اصبح قاب قوسين او ادنى من الشمس، حيث اذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وامسك جناحيه معاً، وهوى ايكاروس في بحر ايجه حيث لقي حتفه. وينطبق هذا التناقص على العديد من المنظمات التي كانت ناجحة يوما ما. فالعديد من المنظمات اصبحت مبهورة جداً بنجاحها مما يجعلها تبذل جهوداً اكثر من النوع نفسه للوصول الى النجاح المستقبلي.

ونتيجة لذلك فقد اصبحت متخصصة جداً وذات توجه داخلي افقدها واقعيتها في السوق وافقدها المتطلبات الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها وهذا سوف يقود للفشل عاجلاً أو اجلاً.

ويرى (Hill & Jones, 2008) يمكن استخدام عدة تكتيكات لتجنب الفشل وهي:

أ- التركيز على بناء الحواجز للميزة التنافسية: المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على اربعة حواجزهي الكفاءة والجودة والابداع والاستجابة للزبائن. ولتطوير قدرات مميزة تسهم في تفوق الاداء في هذه المجالات الاربعة. وعلى المنظمة ان تصبح متوازنة في تركيزها على هذه الحواجز فمن الخطأ التركيز على الجودة والتضحية بكل شيء.

ب- التحسينات والتعلم المستمر: ان الشيء الوحيد الثابت في الكون هو التغير. فما يعد مصدراً للميزة التنافسية اليوم ممكن ان يقلد بسرعة من قبل المنافسين أو تصبح متقادمة بسبب ابداعات المنافسين. وفي بعض البيئات الديناميكية فأن الطريقة الوحيدة للمنظمة للحفاظ على ميزتها التنافسية هي من خلال استمرار التحسينات في

الكفاءة والنوعية والابداع والاستجابة للزبـون. والتحسـينات المسـتمرة هـي عمليـات لانهائيـة مـن التحسينات التي تغطي الافراد والمعـدات والمجهـزين والمـواد الاوليـة والاجـراءات، واسـاس فلسـفة التحسين المستمر هو ان كل مجال من مجالات العمليات يمكن تحسينه. ان التركيز على النشـاطات الداخلية والعمليات للمنظمة غالبا ماتعود الى التحسين المستمر، اذ ان المبدأ الاساس لنظام JIT هو امكانية تحقيق ماهو افضل دائما بصرف النظر عن مدى كفاية نظام الانتاج. فبعض الافراد يصـفون هذا المبدأ من خلال القول بأن هدف JIT هـو ازالـة كـل أشـكال الهـدر خصوصـاً النشـاطات التـي لاتضيف قيمة الى منتجات المنظمة. وهذا المبدأ يسمى التحسين المستمر ويـدعى في اليابـان كـايزن Kaizen وهو جزء متمم لنظام JIT الانتاجي. واشـار ايضـاً الى ان التحسـينات المسـتمرة تـؤدي الى تحقيق الاداء المتميز، والطريق لعمل ذلك هو في ادراك التعلم داخل المنظمة، والمنظمات الناجحـة يجب ان تستمر في تحسين عملياتها وتحسين قيمة قدراتها المميزة بثبات أو خلـق قـدرات جديـدة. وهذا يعني ان الشركات بأسـتمرار تحلـل عملياتهـا التـي تكـون اساسـاً للكفـاءة والجـودة والابـداع والاستجابة للزبون. والهدف هو التعلم من الاخطاء السابقة والبحث عـن طرائـق جديـدة لتحسـين عملياتها مع الوقت.

ويتبين من خلال ذلك ان كل شيء داخل المنظمـة قابـل للتحسـين المسـتمر، وافضـل انظمـة التحسين المستمر هي تلك التي تشجع العـاملين عـلى تحسـين وسـائل الانتـاج بأنفسـهم، وان عـلى المنظمة ان تأتي بالشيء الاحسن او الجديد بشكل دائم فالجديد والافضل هما رمزا التميز والبقاء في عالم المنافسة.

ج- العثور على افضل التطبيقات الصناعية: ان احد الطرق لتطوير كفـاءات متميـزة، والتـي تسهم في تحقيق كفاءة متفوقة، وجودة متفوقة، وابداع متفـوق، واسـتجابة متفوقـة للزبـائن، هـو تحديد وتبني افضل الممارسات الصناعية. وهذه الطريقة فقط، تستطيع الشركة ان تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميـز في كـل مـن الكفـاءة والجـودة والابـداع والاسـتجابة للزبائن.

وعندها تكون المنظمة قادرة على بناء الموارد والقدرات وصـيانتها. وعـلى هـذا الاساس فأن موارد المنظمة يجـب ان تكـون قيمـة ونـادرة وقابلـة للتبـادل عـلى نحـو متكامل وغير قابلة للمحاكاة لتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة فضـلاً عـن ذلـك

يجب ان تمتلك المنظمة القابلية على استغلال امكانية مواردها على نحو كفوء وفاعل لتطوير وادامة اية مزايا تنافسية ممكنة.

د- التغلب على الخمول: ويعني التغلب على القوى الداخلية التي تعمل كموانع للتغيير داخل المنظمة هي واحدة من اهم المتطلبات للحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: مداخل الميزة التنافسية المستدامة Approaches of SustainableCompetitive Advantage

أولاً: المدخل المستند الى الموارد Resource – Based View Approach

أ- موارد المنظمة Resoures of organization

ان فحص وتحليل البيئة الخارجية للفرص والتهديدات غير كافي لاعطاء ميزة تنافسية للشركة. فالتحليل يجب ان يشمل داخل المنظمة نفسها لمعرفة العناصر الاستراتيجية الداخلية، وهي نقاط القوة والضعف التي يمكن ان تحدد قدرة المنظمة على الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات والفحص الداخلي يشار اليه غالباً بالتحليل التنظيمي وهو يهتم بمعرفة وتطوير موارد وقدرات المنظمة.

حيث ان اشهر مدخل لفهم ديناميكية المنافسة هو المدخل المستند الى الموارد وبحسب هذا المدخل يتم توضيح لماذا تحقق بعض المنظمات نجاحاً غير محدود بينما تفشل غيرها من المنظمات بالاعتماد على فهم الموارد والقدرات للمنظمة.

وموارد وقدرات المنظمة تؤثر على الخيارات الإستراتيجية للمدراء وعلى تنفيذ هذه الخيارات. وعملية توزيع الموارد هي الاساس لفهم الإستراتيجية التنافسية الفاعلة. واختلفت وجهات النظر بين الباحثين بخصوص تحديد مفهوم دقيق لموارد المنظمة ويأتي هذا الاختلاف ضمن نطاق حساب قابليات المنظمة كجزء من مواردها وهو ماأتفق عليه كل من (Collis and Mantgomery ,1997 &Pearce and Robinson ,2005) في حين لم يميز (Barney and Hesterly, 2006 &Peteraf & Bergen, 2003 – Ray, etal, 2004) بين الموارد والقابليات عندما استخدموا احداهما محل الاخرى متى ما تطلب

الامر. حيث تشكل الموارد والقابليات والقدرات الجوهرية اساس الميزة التنافسية اذ تعد الموارد مصدراً للقابليات وهي بدورها مصدراً للقدرات الجوهرية في حين تشكل الاخيرة القاعدة الاساسية للميزة التنافسية لذلك فان الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب ان تكون قيمة، نادرة، وغير قابلة للاحلال، ومكلفة اذا ماتم تقليدها.

ان موارد المنظمة تكون فعالة وقوية بما يكفي عندما تمثل حجر الاساس للإستراتيجية والخطة الاستراتيجية في ادامة الميزة التنافسية. ويعزز هذا التشخيص كل من (Reed & Defillipi, 1990) بتأكيدهما على ان الميزة التنافسية المستدامة تعد محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد وقدرات منظمة الاعمال.

وتشير الموارد Resources الى كل الموجودات والامكانيات والعمليات التنظيمية والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة (بني حمدان وادريس، 2009).

كما ان الموارد لوحدها لاتشكل ميزة تنافسية فجمع حزمة او مجموعة من الموارد بطريقة متفردة يمكن ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

ويشير كل من (رشيد وجلاب، 2008) الى اهمية عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل وعلى وجه الخصوص الانواع الاتية:

1- الموارد الملموسة: وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية (البنايات، الاراضي، والمعدات).

2- الموارد البشرية: وتتضمن المهارات والمعرفة، والتفاعل والاتصال، الدافعية، الفرق القوية، الاداة الجيدة، ومعرفة الكيف Know How.

3- الموارد غير الملموسة: وتتضمن الثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، العلاقات التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة.

4- الموارد التنظيمية: وتتضمن مسارات التقارير والعلاقات.

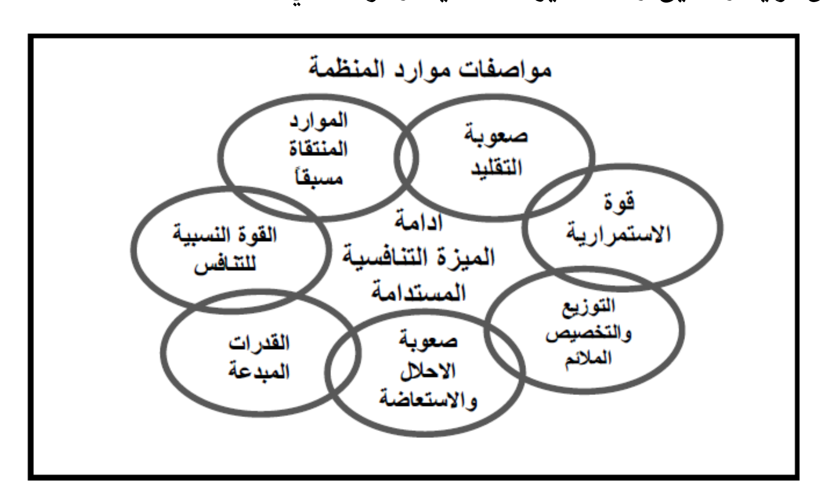
وعادة ما تعطي المنظمة اهتماماً كبيراً للموارد الاساسية فيها التي تشكل قاعدتها التنافسية تجاه الاخرين ويكون المورد اساسياً بالنسبة الى المنظمة اذ تتمتع

بمجموعة من الخصائص والصفات والتي يتفـق عليهـا كـلٍ مـن (David, 2007) و (& Bollinger Smith, 2001). واهم هذه الخصائص:

ان يكون ذا قيمة (Value) للمنظمة. وان يتصف بالندرة (Rareness) وتأتي في اطار عـدم استطاعة المنافسين الاخرين الحصول على المورد نفسه. وكذلك لايمكن تقليده (Imitatability) من قبل المنافسين الاخرين أو ان تكاليف تقليده عالية جداً وان يكون لدى المنظمـة القـدرة التنظيميـة والادارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في اطار صيغ تنظيمية (Organization) متجددة.

لذلك فان النظرة المستندة للموارد هي التي تساعد المنظمة عـلى اسـتغلال الفـرص وتقليـل المخاطر، وان المنظمة التي ترغب في وضع استراتيجية من اجل تطور فعاليتها وكفاءتها لابـد مـن أن يكون المورد قيماً، صـعب التقليـد، وغـير قابـل للاسـتبدال، وهـذا يقـود الى تحقيـق ميـزة تنافسـية مستدامة.

ويحدد (Lynch, 2003) سبعة عناصر اساسية يجب ان تتسم بها موارد المنظمة لكي تكـون قادرة على توليد وتحقيق وادامة الميزة التنافسية. والموضحة في الشكل (14)



شكل (14)

مواصفات موارد المنظمة

Source: Lynch, Richard. (2003) " Corporate strategy" Prentic Hall , 3rd Ed., P (229).

من خلال الشكل اعلاه يتضح:

أ- ان الموارد يجب ان تكون منتقاة مسبقاً (أي تم تحديدها واختبارها واختيارها مسبقاً) من قبل المنظمة تستطيع من خلالها بناء وادامة الميزة التنافسية.

ب- القوة النسبية وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية.

ج- يجب ان يكون لدى المنظمة قدرات مبدعة تحقق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الاخرين تقليدها.

د- صعوبة الاحلال والاستعاضة

ه- التوزيع والتخصيص الملائم أي توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها لاصحاب المصالح.

و- قوة الاستمرارية أي استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لاطول فترة ممكنة.

ز- صعوبة التقليد

ويرى الباحثان ان هذه العناصر السبعة في الشكل يمكن جمعها في اربعة عناصر فقط كما اوردها كلٌ من (David , 2007) و(Bollinger & Smith, 2001) و(David, 2005). لان القوة التنظيمية تشمل الانتقاء والتوزيع والتخصيص الملائم للموارد، وادارة القدرات المبدعة وقوة الاستمرارية وبذلك فأن العناصر الاساسية التي يجب توافرها في الموارد لتصبح ميزة تنافسية مستدامة هي الندرة وصعوبة التقليد وعدم الاحلال والتنظيم الفاعل.

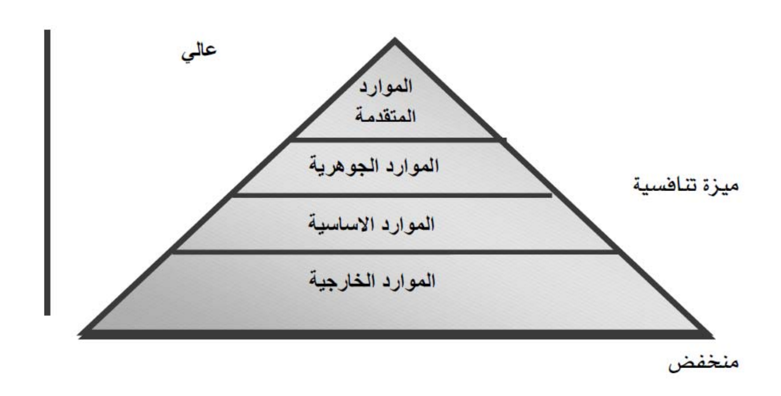
ويشير (Chaharbaghif & Lynch, 1999) الى ان الموارد تهيكل الى اربعة مستويات كما مبينة في الشكل (15) وهي:

أ- الموارد المتقدمة: وهي الموارد التي تؤدي الى تحرك وانتقال استراتيجي في الصناعة التي تعمل فيها منظمة الاعمال.

ب- الموارد الجوهرية: تبين الخصائص الفريدة لمنظمة الاعمال وأساسيات الميزة التنافسية المستدامة.

ج- الموارد الاساسية: فهي الموارد الشائعة والموجودة عند جميع منظمات الاعمال ولكنها مفيدة لبقاء المنظمة.

د- الموارد الخارجية: وهي التي تقوم منظمات الاعمال بشرائها في اغلب الاحيان وتعطي ميزة تنافسية مستدامة.



شكل (15)

هيكلية الموارد

Source: Chaharbaghi & Lynch. (1999) "Sustainable Competieive Advantage: towards adynamic resource based strategy Management.)decision, P(50).

لذلك فان هيكلية الموارد تساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة لاستغلالها ونقاط الضعف لتجنبها وتطوير واستغلال الموارد التي تساعد المنظمة في بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

ويتفق كلٌ من (Grant, 2002) و(Wheelen & Hunger, 2008) على خطوات اجراء عملية تحليل الموارد تحليلاً استراتيجياً في منظمات الاعمال والموضحة في الشكل (16) وكما يأتي:

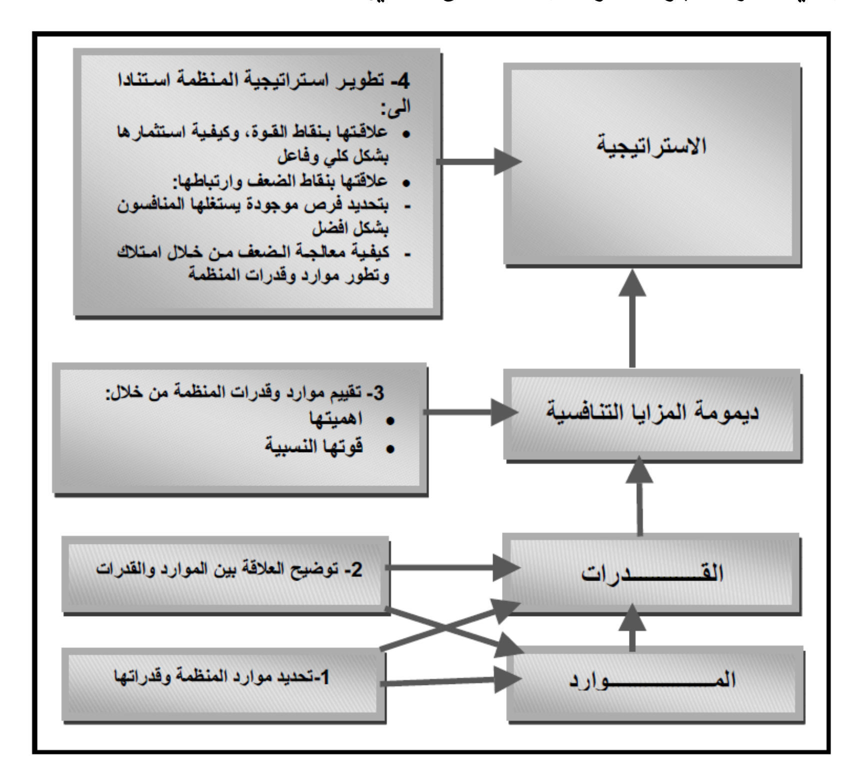
1- معرفة موارد المنظمة وتصنيفها لتحديد نقاط القوة والضعف.

2- جمع نقاط القوة وتحويلها الى قابليات خاصة وقدرات جوهرية (أي توضيح العلاقة بين الموارد والقدرات).

3- تقيـيم امكانيـة الاربـاح لهـذه القـدرات والقابليـات بمعنـى امكانيـة اسـتدامة ميزتهـا التنافسية وقدرتها على حصاد الارباح الناتجة من استخدام هذه القدرات.

4- اختيـار الاسـتراتيجية التـي تسـتغل قـدرات المنظمـة بأفضـل مـايمكن بالنسـبة للفـرص الخارجية.

وأخيراً معرفة فجوات الموارد والعمل على تحسين نقاط الضعف.



شكل (16)

خطوات تحليل الموارد

Source: Grant,Robert M. (2002) , "Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Application"4th., Black Well. Puplishers Inc P(175)

ب- القابليات Capabilities

هي عملية تكامل وتنسيق بين الوظائف لجميع الامكانات (تشير الى قدرة المنظمة على استغلال الموارد). اذ تنبثق القابليات (القدرات) من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة وتمكن المنظمة من خلق واستغلال الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة. فالقدرات هي طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل للوصول الى حالة مرغوبة (Hitt, etal , 2001).

وتشير القابلية الى قدرة المنظمة Capacity على القيام بنشاط منتج معين من خلال استخدام مالديها من تشكيلة الموارد (نعمو 2000، كراج وجرانت 2003، Grant 1991) وفي معنى اخر ترتبط القابلية التنظيمية بما تمتلكه المنظمة من مهارات (القدرة على الدمج بين الافراد والموجودات والعمليات) للتنسيق بين مواردها المتاحة ووضعها بالصيغة التي تزيد من انتاجيتها في الواقع الفعلي Pearce & Robinson, 2005) , Hill & Jones , 2001).

وعرف (Hitt, etal , 2001) القابليات على انها مقدرة مجموعة من الموارد على اداء نشاط او مهمة بحالة متكاملة من اجل تحقيق الحالة النهائية المرغوبة.

وهناك من ينظر الى القابليات على انها طاقة المنظمة في نشر الموارد المتوافرة لها وتوحيدها لتحقيق غاية مرغوب فيها. اذ هي بمثابة الغراء الذي يربط اجزاء المنظمة مع بعضها (Pearce & Robinson, 2000).

حيث تشير القابليات (القدرات) Capabilities الى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة التي تتميز من غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الاعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للزبائن، الا ان القليل منها يعد هذه العمليات بمثابة العنصر الاساس للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة (Stalk, etal , 1992).

وقد اشار (Hamel & Henne, 1994) الى ان هناك اربعة انواع عامة من القدرات (القابليات) وهي:-

1- القدرات التنظيمية Regulatory: وتـأتي مـن امـتلاك الكيانـات القانونيـة مثـل حقـوق الملكية العقلية.

2- القدرات الموضعية Positional: وتشير الى نتيجـة الاعـمال والقـرارات السـابقة لمنظمـة الاعمال.

3- القدرات الوظيفية Functional: وتتعلق بالقدرة على القيام بعمل امـور معينـة، وهـي تتأتى من المعرفة، المهارات، وخبرة العاملين والاخرين من اصحاب المصـالح في سلسـلة القيمـة مثـل الموردين، والموزعين، وسماسرة الاسهم.

4- القدرات الثقافية Cultural: وتشير الى المستوى الثقافي الذي تتمتع فيه منظمة الاعمال من خلال عامليها ويدخل في اطار القدرات الثقافية العادات والتقاليد والمواقف والاعتقادات والقيم التي يتحلى بها الافراد العاملون والمجموعات في منظمة الاعمال.

ولكن من اين تأتي هذه القدرات ؟

ان المــنظمات يمكنهــا الحصــول عــلى القــدرات المميــزة مــن خــلال الطرائــق الاتيــة: (Wheelen & Hunger, 2008)

أ- الموجودات الاساسية مثل براءات الاختراع الاساسية.

ب- الموجودات المكتسبة من شخص اخر.

ج- المشاركة مع منظمات اخرى.

د- بناء هذه الميزات مع الوقت داخل المنظمة.

وبشكل عام فان المنظمة التي تمتلـك القـدرة المتمايـزة يجـب ان تمتلـك عـلى الاقـل: مـوارد محددة وقيمة وقابليات (مهارات) ضرورية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من الموارد.

1- قابلية محددة لادارة الموارد. والقدرة المتمايزة للمنظمة تكون اقوى اذا امتلكت كلاً مـن الموارد القيمة والقدرات القيمة.

ج. المقدرات الجوهرية Core Competencies

تعد المقدرات الجوهرية موجودات او مهارات المنظمة التي تمكنها من بناء اساس تنافسي وميزة تداؤبية.

وتمثل المقدرات الجوهرية دعماً لمهارات وتكنولوجيات المنظمة، والاساس في الادارة الاستراتيجية يمكن ان يكون ادارة المقدرات الجوهرية بدلاً من وحدات الاعمال لان الميزة التنافسية المستدامة لوحدات الاعمال هي في حقيقتها تستند الى المقدرات الجوهرية.

وقد اشار (Pearce & Robinson, 2000) الى المقدرات الجوهرية على انها تلك الموارد والقدرات التي تصلح مصدراً للميزة التنافسية وهي تميز المنظمة من الناحية التنافسية وتعكس شخصيتها وهي ايضا" تنشأ من العمليات التنظيمية المتمثلة بتراكم ومعرفة كيف تنشر الموارد والقدرات المتنوعة عبر الزمن، وعبارة اخرى تمثل النشاطات والفعاليات التي تنجز بشكل افضل من عمل المنافسين للمنظمة.

وعرف (Thompson & Strickland, 1999) المقدرات الجوهرية بأنها موارد المنظمة القيمة والتي تتيح لها اداء انشطتها الداخلية بصورة افضل من منافسيها.

ويرى كل من (Macmillan & Tampoe, 2000) أن المقدرات الجوهرية ماهي الا ما تستخدمه منظمة الاعمال من موارد لاداء انشطتها بصورة افضل من منافسيها، أو اداء تلك الانشطة بالشكل الذي يستطيع المنافسون اداءَها به.

وأضاف (Peng , 2006) إن القدرات التنافسية هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي، وهي تشير بشكل حاسم إلى التمييز بين الموارد والقدرات. ويفضل آخرون عبارة القدرات الجوهرية عند الإشارة إلى السمات الداخلية للمنظمة التي توفر أساس الميزة التنافسية. وعرف (Barney Hesterly, 2006) القدرات التنافسية بأنها مجموعة فرعية من موارد المنظمة، وتعرف بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمة من الاستفادة الكاملة من الموارد الأخرى التي تسيطر عليها. وعبر عنها (Jelassi ,2008) بأنها مزيج من الموارد المختلفة والقدرات، والقدرات تمثل قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

وأوضح (wheelen & hunger،2008) بأن القـدرات التنافسـية هـي قـدرة المنظمـة عـلى استغلال مواردها، وهي تتألف من العمليات الروتينية التي تقوم بإدارة التفاعل بين الموارد اللازمـة لغـرض تحويـل المـدخلات إلى مخرجـات. وبـين (Carpenter& Standers , 2009) بأنهـا تشـير إلى مهارات المنظمة في استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسـة لخلـق أو أنتـاج السـلع والخـدمات. والقدرات هي مزيج من الخبرة والإجراءات والأنشطة المتميـزة التـي تسـتخدمها المنظمـة في إنتـاج السلع والخدمات. ويطلق بعض الباحثين على القدرات بالقابليات أو المقدرات.

ويـرى (Tratt ،2005) أن القـدرات الجوهريـة هـي معرفـة ومهـارات وإجـراءات أداريـة روتينية يتم اكتسـابها بمـرور الـزمن. إذ مـن الصـعب تقليـدها، ويعـزى هـذا إلى أنـه يـتم تغييرهـا وتحـديثها باسـتمرار. ويضـيف (Thompson &Strickland،2008) أن القـدرات الجوهريـة هـي المعرفة المستندة إلى ما هو ما موجود عند الأفراد وما هو موجود عند الشركـة مـن نظـام اقتصـادي فكري، زيادة على ذلك تكون القدرات الجوهرية متطابقة لان تكـون في أرضـيتها إدارة ذات صـلات متفاوتة في المعرفة والخبرة أكثر مما تكون بوصفها منتوجـاً لقسـم مفـرد أو مجموعـة عمـل ويشـير (Hamel & Heen ،1994) و(بنـي حمـدان وإدريـس، 2009) إلى أن هنـاك ثلاثـة أنـواع أساسـية للقدرات الجوهرية وهي:-

1. قدرات الدخول إلى الأسواق markets access competences

وهي تتضمن إدارة تطوير العلاقة التجارية، و المبيعـات والتسـويق، والتوزيـع والإمـدادات التسويقية، والدعم التقني وهذه المهارات تساعد منظمات الأعمال على البقاء قريبة من عملائها.

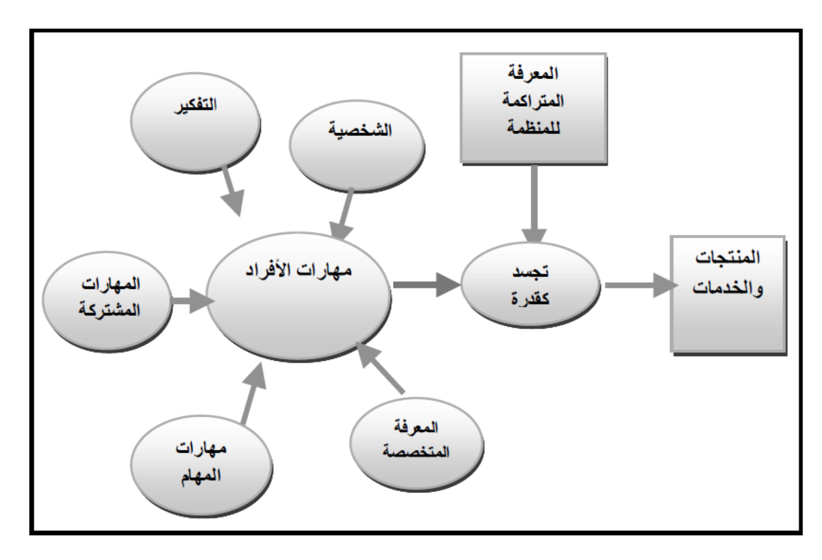
2. القدرات المرتبطة بالتكامل integrity related competences

وهي تتضمن الجودة، إدارة الوقت،والإنتاج في الوقت المحدد، وإدارة المخزون، إذ تبين مدى قيام منظمة الأعمال بالانجاز بسرعة، ومرونة أكبر وبثقة عالية أكثر من المنافسين.

3. القدرات المرتبطة بالوظائف functionality related competences

وهـي تتضـمن المهـارات التـي تمكـن مـنظمات الأعـمال مـن اسـتثمار خـدماتها ومنتجاتهـا الوظيفية الفريدة، التي تستثمرا لمنتجات، الخدمات من خلال منافع العملاء.

وأن أهمية القدرات الجوهرية تنبع من قدرتها عـلى تحقيـق الميـزة التنافسـية، والقـدرات الجوهرية تعد قيمة فقط إذا سمحت للمنظمة بأداء أنشطة معينـة تكـون نتيجتهـا تحقيـق الميـزة التنافسية واشار ايضاً (Macmillan &Tampo،2000)الى القدرات الجوهرية بأنها نظام فرعـي أو أداري، ويكامـل بـين التكنولوجيـا والعمليـات والمـوارد والمعرفـة المتنوعـة التـي تقـدم المنتجـات والخدمات إذ من شأنها أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية دائمة وفريدة. و يعرفهـا (Johnson ،2000 & Schooles) بأنهـا القـدرات التـي تكـون صـعبة التقليـد وتمـنح المنظمـة القـدرة والتفـوق عـلى المنافسين.وعرفها (Hitt et al ،2001) بأنها الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وتكـون مصـدراً للميزة التنافسية، ويؤطر هذا التوجه (Macmillan&Tampo، 2001).



الشكل (17)

جذور القدرات الجوهرية في المنظمة

Source: Macmillan & Tampoe , "Strategic management Process , Content , And Implementation" ,Oxford, New York ,2001.

واشار (Wheeleh & Hunger, 2004) الى ان المقدرات الجوهرية هي التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة ولاسيما مايتصل منها بالتنسيق بين مهارات الانتاج المتعددة وتحقيق التكامل بين انماط التكنولوجيا المختلفة.

وللمقدرة الجوهرية خصائص تتمثل بـــ: (رشيد وجلاب، 2008)

1. القدرة على الوصول الى مجموعة واسعة متنوعة من الاسواق
2. تسهم كثيراً بمنافع المنتجات التي يرغب بها الزبائن.
3. صعوبة محاكاتها، وهي مستديمة.
4. كثيراً ما تمثل تنسيقاً معقداً لتكنولوجيات عديدة ولمهارات تطبيقية.

والمقدرات الجوهرية توفر بيئة قوية عندما تجعل المقدرة تحل محل رأس المال والميزة التنافسية المستمرة تتحقق من خلال المقدرات الجوهرية والميزة المطورة داخل المنظمة.

وان ادامة الميزة التنافسية والمحافظة على تحقيقها من خلال الكفاءة الاساسية التي تتمثل في الموارد والامكانات التي من شأنها تميز المنظمة من منافسيها وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير.

كما ان منظمات الاعمال التي تسعى للمحافظة على بقائها واستمراريتها، يتطلب منها ان تمتلك موارد وقدرات ومقدرات جوهرية، ومن ثم يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

وقد اقترح بارني تقييم اهمية موارد وقابليات وقدرات المنظمة (قيمة – نادرة – القدرة على التقليد – التنظيم) للتأكد من ان لها العناصر الاستراتيجية الداخلية وذلك يمكن انجازه من خلال مقارنة مقاييس هذه العناصر مع المقاييس التالية:

- اداء الشركة الماضي.
- المنافسين الاساسيين للشركة.
- الصناعة ككل.

فـاذا كانـت المـوارد والقابليـات والقـدرات تختلـف بشـكل مهـم عـن اداء الشركـة المـاضي ومنافسيها والصناعة ككل، فان هذه الموارد من المحتمل ان تكون عنصر استراتيجي ويجب الاهتمام بها عند اتخاذ قرار استراتيجي.

وبصـورة عامـة يـتم تحديـد الاسـتدامة للميـزة التنافسـية لـيس فقـط لاسـتخدامها المـوارد والقابليات والمقدرات، فهنـاك خاصـيتان يجـب تـوافرهما لتكـون الميـزة مسـتدامة ومتمايـزة هـي: (Wheelen & Hunger, 2008)

❖ المتانة: هي مقدار بقاء الموارد والقابليات والمقدرات وعدم اندثارها.

❖ القدرة على التقليد: (امكانية التقليد) تعنـي مـدى قـدرة الاخـرين عـلى تقليـد المـوارد والقابليات والمقدرات الجوهرية.

ان الشركة التي تستحوذ على ميزة تنافسية، سوف تحقق ارباحـاً اعـلى مـن المتوسـط. هـذا الربح يبعث بأشارة الى المنافسين بأن الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المثمرة ذات القيمـة، والتـي تهيء لها الفرصة لخلـق قيمـة متفوقـة. ومـن الطبيعـي ان يحـاول منافسـوها التعـرف عـلى هـذه الكفاءة، ومحاولة تقليدها او محاكاتها، وعلى مدى نجاحهم في تحقيق ذلـك، فـانهم قـد يصـلون في نهاية المطاف الى احداث تأثير سلبي تدريجي على الربحية المتفوقة للشركة.

ان مدى سرعة نجاح المنافسين في تقليد ومحاكاة الكفاءات المتميزة للشركة، يعتبر امـراً عـلى قدر كبـير مـن الاهميـة، حيـث ان سرعـة التقليـد لهـا تـأثير عـلى متانـة الميـزة التنافسـية للشركـة، واذاتساوت العناصر الاخرى، فكلما كان المنافسون اكثر سرعة في تقليد الكفاءات المتميزة للشركة،

كلما كانت الميزة التنافسية للشركة اقل متانة، كلما ازدادت اهميـة محاولـة وسـعي الشركـة لتحسين كفاءاتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها.

ان العامل الحاسم هو الوقت: فكلما طـال الوقـت الـذي يسـتغرقه المنافسـون في تقليـد أي كفاءة متميزة، كلما تعاظمت الفرصة امام الشركة لبناء مركز سوقي قوي.

اذ تعتـبر عوائـق التقليـد او المحاكـاة محـدداً رئيسـياً لسرعـة انجـاز المحاكـاة. ان (عوائق التقليد) هـي عوامل تجعل من الصـعب عـلى المنـافس ان يستنسـخ الكفـاءات

المتميزة للشركة، فكلما كثرت وتضخمت عوائق التقليد، كلما ترسخت الميزة التنافسية للشركة. وتتفاوت عوائق التقليدحسب ما اذا كان المنافس يحاول تقليد ومحاكاة الموارد او القدرات.

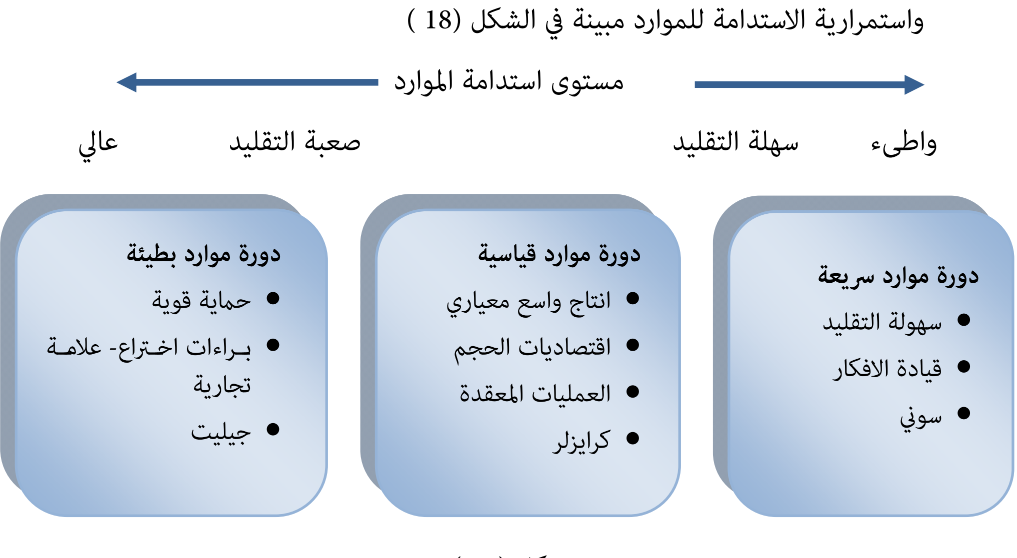
و يمكن ان تكون المقدرات الجوهرية سهلة التقليد بحسب شفافيتها او امكانية نقلها او امكانية استنساخها:

أ- الشفافية: تعني سرعة ادراك المنظمات الاخرى وقدرتها على فهم العلاقة للموارد والمقدرات في دعم نجاح استراتيجية المنظمة.

ب- القدرة على النقل: وتعني قدرة المنافسين على جمع الموارد والمقدرات الضرورية لدعم التحديات التنافسية.

ج- امكانية الاستنساخ: وتعني قدرة المنافسين على استخدام الموارد المقلدة والمقدرات المستنسخة من المنظمات الناجحة.

واستمرارية الاستدامة للموارد مبينة في الشكل (18)



شكل (18)

استمرارية الاستدامة للموارد

Source: Wheelen, Thomas L & Hunger, J.David (2008) "Strategic Management Business Policy: Concepts and Cases " 11th ed, Pearson prentice Hall , Inc ,P(109).

من الشكل يتضح إن الموارد ذات الـدورة البطيئـة تكـون مسـتدامة لانهـا مرتبطـة بـبراءات الاختراع والجغرافية والاسماء التجارية القوية والمعرفة الضمنية. وهذه الموارد والقدرات هي قدرات متمايزة لانها تحقق الميزة التنافسية المستدامة.اما الموارد ذات الدورة السريعة فتواجه ضـغط قـوي للتقليد لانها تعتمد عـلى تكنولوجيـا يسـهل استنسـاخها لـذلك لـن تكـون هنـاك اسـتدامة للميـزة التنافسية.

ثانياً: مدخل النظرة المستندة الى المعرفة Knowledge Based View

في عهد التقدم السريع الذي تميزه التطورات التقنية، تنامى التنافس والطلب للحصـول عـلى المعرفة، وان المنظمات باتت تبحث بصورة مستمرة عن الطرائـق المناسـبة لتحقيـق ميـزة تنافسـية مستدامة، وقد ظهرت إدارة المعرفـة بوصـفها الظـاهرة الأحـدث التـي تتعهـد بالتوجـه نحـو الميـزة التنافسية المستدامة. فضلاً عن إن هذا العهد قد جذب انتباه الأكـاديميين و الممارسـين بهـذا الصـدد مستخدمين مدخلين مختلفـين، ولكـنهما متصـلين بـإدارة المعرفـة، فالصـنف الأكـاديمي قـام بتوجيـه طاقاته مستخدماً المناقشة والتعريف والتصنيف فيما يتعلق بالمعرفة وإدارتها، أما الصـنف المـمارس فقد اهتم بتطبيق المعرفة التي يديرونها أو رفع مستوى المعرفة لتطوير المكانة التنافسـية للأعـمال، ولكي يحدث إدراك متزايد للاستثمار في إدارة المعرفة فعلى الأكاديميين والممارسين أن يتأكدوا مـن أن المعرفة تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

إن إدارة المعرفة ترتبط بأبعاد ومجـالات ورؤى مختلفـة مـن بينهـا كثافـة المعلومـات، وثقافـة المنظمة، والتنظيم الذي يعتمد عليها، وسرعة التغيير والتوجه المستمر نحـو التشـابك والتعاضـد. هـذه الأبعاد والأوجه والمجالات المتنوعة والمتعددة جعلت إدارة المعرفة ابعد ما تكون عن الارتبـاط بتقنيـة محددة أو نهج محدد مهما تعاظم دورها وتأثيرها في مجالات الأنشطة والأعمال التنظيمية والإنسـانية على حدٍ سواء، الآن المعرفة تستند إلى المكون العضوي المستند إلى المعلومات المتراكمة والمتولدة، الأمـر الذي قاد إلى التبلور الواضح لأهميـة ودور المـوارد البشريـة التـي تمتلـك المعلومـات في دعـم وتفعيـل أنشطة المـنظمات، وأصـبحت إدارة المعرفـة المحـدد لأنشـطة المنظمـة وفي قـدرتها عـلى التعامـل مـع

الموارد المادية والطبيعية الأخرى لها، مما قاد إلى أن تكون العنصر الحاسم لاستمرار وجود منظمات الأعمال.

في حين يبين (Newman,2000) بان إدارة المعرفة تعني ابتكار الطرائق والأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المنظمة وتحديدها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها، ويشير إليها (Rastoji,2000) على إنها العملية النظامية الكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتسابها للمعرفة وابتكارها وخزنها والمشاركة بها وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية، ويرى (Hay,2000) إن عملية إدارة المعرفة أساساً تشتمل على توليد المعرفة واستحصالها ونشرها، ويضيف قائلا بان عمليات المعرفة تعمل على إسناد ودعم العمليات المنظمية الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لاداء العمل، ويعرِفها (Montana,2000) على إنها فرع من المعرفة يركز على الأساليب والطرائق الإبداعية النظامية والممارسات وأساليب إدارة وابتكار المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها وبالتالي العمل على استخدام وتطبيق المعرفة وراس المال الفكري والموجودات غير الملموسة.

في حين يشير إليها (Turban,etal,2001) بأنها عملية تجميع وتوليد المعرفة بكفاءة والعمل على إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل استخدامها والمشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وعرفها (Wiig,2002) بإن إدارة المعرفة هي عملية ابتكار وبناء وتجميع وتنظيم وتحويل ونقل وتطبيق وحماية المعرفة والتي يجب أن تكون إدارة دقيقة وواضحة وعلى جميع المساحات والمناطق المؤثرة.

وعرفها (الكيالي،2004) بأنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار، ويرى (الروسان،2004) إن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تضم مجموعة من الأدوات والأساليب وتمر بمراحل متعددة ومتسلسلة تبدأ بتحديد الحاجة إلى المعرفة وإيجاد المصادر المناسبة للحصول على المعلومات والمعرفة التي تخدم كافة النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة وتساعد في أداء المهام

والأعـمال التنظيميـة لكافـة الأفـراد العـاملين كـلً حسـب وظيفتـه وتخصصـه، وفي تعريـف آخـر لـ(الكيالي،2004) يرى بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامـة والخـبرات التـي تمتلكهـا المنظمـة التـي تعتـبر ضرورية إلى الأنشطة الإدارية المختلفة.

وتكون الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة مستدامة لكونها قيمـة ونـادرة وغـير قابلـة للتقليد او المناقلة او الاحلال (katsoulakos,2005). وتعد هذه النظرة تحولاً استراتيجياً في مداخل تحليل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والمقدرات الملموسة امام الموارد والقدرات غير الملموسة لكي تحقق منظمات الاعمال التنافسية والاستدامة يتوجب عليها رفع مقدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفـة الاسـتراتيجية الجديـدة التـي تمكنهـا مـن التموضع الاستراتيجي.

فقـد أشـار (Rsjsgopal, 2000) إلى إدارة المعرفـة بوصـفها عمليـات الأعـمال المدعومـة بإستراتيجية المنظمة التنافسية، وان مخرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهريـة للمنظمة، وتوطيد وتعميق مقدراتها وقابلياتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة والتقليد، فضـلاً عـن تمكنها من تحقيق أداء متفوق وتوليد القيمة بطريقة مسـتمرة لزبائنهـا، هـي التـي تشـكل أسـاس تنافسها الدائم عبر الزمن وتحت ظروف متغيرة.

أن إدارة المعرفة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية المسـتدامة للمـنظمات مـن خـلال جمـع الأفكار والحلول الجديدة، وإمكانية نقل هذه الأفكار إلى خدمات عاملة منتجة وحلول فعَالـة، مـن تأكيد أن المعلومات موجودة ومشتركة بين جميع العاملين في المنظمة.

كما أن من العوامل التي قادت المنظمات إلى تبني استراتيجيات أعـمال غـير تقليديـة قـادرة على الاسـتجابة للاضـطراب البيئـي المسـتمر هـو معلومـات الأعـمال، وان المنظمـة تسـتطيع إتبـاع استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المسـتدامة مـن خـلال التركيـز على عوامل منها التركيز على القيمة العاليـة للزبـون، وتعظـيم الربحيـة مـن خـلال تقليـل الكلـف، وتطوير المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة، وزيادة حصتها السوقية.

فاغلب المنظمات الناجحة تؤكد أن أهم موجوداتها هم الأشخاص الذين يعملون فيها والمعلومات التي يمتلكونها، إذ ينبغي عليها أن تتعامل مع هذه الموجودات الحاسمة بطريقة تحسن استثمارها، وان إدارة هذه المعرفة مصممة لخلق بيئة تستطيع من خلالها المنظمات رفع كل موجوداتها المعرفية. وينبغي على تلك المنظمات أن تجيب عن تساؤلين مهمين يطرحان نفسيهما هنا الأول، ما هي موجوداتها المعرفية ؟ والثاني، كيف تستطيع إدارة هذه الموجودات؟ ترى الدراسة انه لا توجد إجابة واحدة عن هذين السؤالين، لكون الحلول تعتمد على عدة عوامل مثل نوع المنظمة، ثقافتها، احتياجاتها وغيرها من العوامل، ومع ذلك فان الإدارة الفاعلة هي التي تركز على الحلول التي تحوي النظام الكلي مثل المنظمة، الأشخاص، أنظمة الاتصال والتقنيات الحديثة، بحيث تستعمل بشكلٍ جيد لحيازة ونقل وتوزيع المعرفة المهيكلة بشكلٍ عالٍ والقابلة للتغير بسرعة.

إن العامل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة بالمنظمة لمواجهة البيئات المتغيرة. أن نظام إدارة المعرفة مع موارد المنظمة الأخرى والمقدرات الجوهرية الأخرى عامل أساسي لتطوير وإدامة المزايا التنافسية، من خلال إبداع المنتج والعملية والخدمة. فنظم إدارة المعرفة في المنظمة تؤدي دوراً رئيساً في تحويل قابليات التعلم والمقدرات الجوهرية إلى مزايا تنافسية مستدامة من خلال تمكين وإحياء التعلم التنظيمي وعمليات تطوير الموارد.

فمن خلال نظام إدارة المعرفة يتم تطوير الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على أنواع عديدة من الأنشطة التنظيمية والإبداعية المستندة إلى التعلم، ومن هذه الأنشطة (Adams & Lamont, 2003):

1. القابلية الاستيعابية، أي قابلية المنظمة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجودة، وهذا النشاط مهم في إحياء الميزة التنافسية الموجودة وخلق مقدرات جوهرية جديدة ومزايا تنافسية جديدة في المستقبل.

2. القابلية التحويلية، وتشير إلى قابلية المنظمة على جمع واستيعاب وتركيب وإعادة نشر المعرفة والتقنية، وهذه العملية داخلية تساعد في تمديد المزايا التنافسية الموجودة وخلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة وأكثر كفاءة وفاعلية.
3. توفير وخزن ونشر المعلومات الداخلية للاستفادة من موارد المنظمة بصورة كفوءة وفاعلة.
4. خلق ومعالجة وتوزيع البيانات إلى معلومات ومعرفة لتقييمها من اجل اتخاذ القرار الستراتيجي.
5. فحص البيئة الخارجية للتعرف على نشاطات المنافسين وفرص التعلم الستراتيجية المحتملة.

ثالثاً: مدخل سلسلة القيمة Value chain Approach

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter عام 1985 في كتابه الشهير الميزة التنافسية Competitive Advantage احد الاساليب الحديثة في الادارة الاستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وان اداة التحليل الرئيسة لتحليل الكلفة الاستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للانشطة، والوظائف وعمليات الاعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والانتاج، والتنويع، لتضيف قيمة الى منتجاتها او خدماتها وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وامكانيات تحسين وتطوير قيمة الانشطة للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية (اقل التكاليف وتمييز في الانتاج والتركيز).

وان المفهوم الاساس لسلسلة القيمة هو اضافة اكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المتقدمة والربح لكل جزء من السلسلة. وتحليل القيمة هي طريقة منظمة للتمعن في النشاطات التي تؤديها المنظمة وللكيفية التي تتفاعل بها هذه النشاطات مع بعضها، وسلسلة القيمة تؤكد على القيمة المضافة التي يسهم بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها، كما تؤكد اسهام كل المنظمة في الميزة التنافسية وكل جزء في تحقيق ذلك.

واوضح (السالم، 2005) على انها سلسلة من الانشطة الرامية الى تحويل المدخلات الى مخرجات وهذه العملية تتضمن انشطة اساسية واخرى مساعدة، وكل نشاط من تلك الانشطة يضيف قيمة للمنتج.

وبامكان الادارة تحليل هذه الانشطة للوصول الى تحديد مصادر الميزة التنافسية ومن ثم معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.

أن كل وظائف الشركة مثل الإنتاج والتسويق وتطوير المنتج وأنظمة المعلومات وإدارة الموارد البشرية لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة (القيمة) للمنتجات من خلال التمايز. وأن خدمة لاختيار هذا المفهوم هو الاهتمام بسلسلة القيمة ومصطلح سلسلة القيمة يشير إلى فكرة أن الشركة هي سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تصنع قيمة للزبون. وعملية التحويل تتضمن عدداً من النشاطات الأساسية والنشاطات الداعمة التي تضيف قيمة للمنتج.

وان تحليل سلسلة القيمة هي احد العناصر الاساسية للميزة التنافسية اذ يتم من خلالها وصف انشطة المنظمة الاساسية وعلامات التفاعل فيما بينها ويتم ايضا" فحص جميع انشطة المنظمة بطريقة نظامية اذ تقسم الانشطة على مجموعتين: (Carpenter & Sanders, 2009).

1) الانشطة الاساسية primary activities: تشمل الامداد الداخلي والخارجي، والتسويق، والمبيعات، والخدمات.

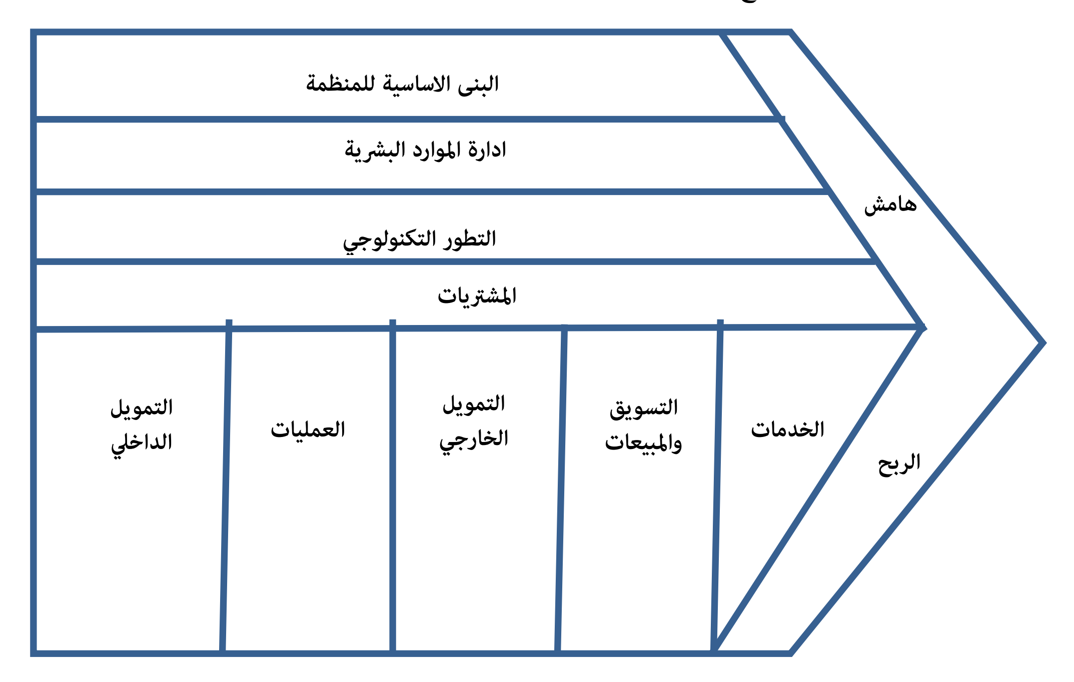
2) الانشطة الداعمة support activities: وتشمل البنى التشغيلية والموارد البشرية والتطور التكنولوجي والمشتريات.

وتبدأ عادة مع المواد الاولية والمستودعات ومن ثم من خلال العمليات حيث يضع المنتج وتستمر الى الحزمة اللوجستية الخارجة (التخزين والتوزيع) الى التسويق والمبيعات واخيراً الى الخدمة (التنصيب والتصليح وبيع الاجزاء الاحتياطية).

إن الاختلاف بين سلاسل القيمة للمنافسين هو المصدر الاساسي للميزة التنافسية. وتحليل سلسلة القيمة للشركة يتضمن ثلاث خطوات:

- اختيار سلسلة القيمة لكل خط انتاجي بمعنى اختيار النشاطات المتنوعة في انتـاج المنـتج او الخدمة. واي من هذه النشاطات يعتبر نقطة قوة (قدرة جوهريـة) واي منهـا نقطـة ضعف (عدم كفاءة جوهرية) واي من نقاط القوة تعطي ميزة تنافسية مستدامة.
- اختيار الارتباط بين سلسلة القيمة لكل منتج ويعنـي الارتبـاط بـين طريقـة نشـاط قيمـة واحدة (التسويق مثلاً) وكلفة الاداء لنشاط اخر (السيطرة النوعية).
- اختيار امكانية التداؤبية بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط المنتجـات ووحـدات العمـل. فكل عنصر قيمة مثل الاعلان والتصنيع له اقتصـاديات الحجـم، حيـث النشـاطات تـنظم باقل كلفة ممكنة لكل وحدة من المخرجات.

والشكل (19) يوضح مدخل تحليل سلسلة القيمة.



شكل (19)

تحليل سلسلة القيمة

Sources: Chopra & Meindl , (2007) "Supply Chain Management Ed, New Jersey, P (23) 3th Strategy , Planning , and Operation"

ويتبين من خلال الشكل ان النشاطات الاساسية تقع على طول المحور الافقي وتمثل نشاطات اضافة القيمة التي هي ضرورية لانتاج وبيع المنتجات. اما الانشطة الداعمة فتقع في النصف العلوي من المحور العمودي وهي تعمل على دعم نشاطات اضافة القيمة.

وتشمل الانشطة الاولية: (خليل، 1996)

1. الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين و التوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل :مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون،جدولة السيارات و المرتجعات إلى الموردين.

2. العمليات:أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل : التشغيل على الآلات، التجمع، التعبئة، صيانة الآلات،الاختبار والتسهيلات.

3. المخرجات من المنتجات: أنشطة مرتبطة يجمع، التخزين و التوزيع المادي للمنتج إلى المشترين، و تشمل :تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد،العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ و جدولة الطلبات.

4. التسويق و المبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء...الخ .و تشمل :الإعلان،الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسعير.

5. الخدمة: أنشطة مرتبطة لتقديم خدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل : خدمات التركيب، الإصلاح التدريب، قطع الغيار والأجزاء و تعديل المنتج.

أما النشاطات الداعمة فتشمل:

1. البنية الأساسية: تشمل أنشطة مثل :الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، و كل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

2. إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، و تنمية الأفراد، وتشمل :كل نشاط يتعلق بالمواد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل.

3. تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج و كذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة و تشمل :المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

4. الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوبة شراءها، و سواءكانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و هكذا .و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.

والمنظمات يمكن ان تستخدم نشاطات سلسلة القيمة لخلق القيمة من خلال اما ايجاد طرائق افضل لاداء النشاطات نفسها أو بواسطة ايجاد طرائق مختلفة لاداء هذه النشاطات. فأي ميزة يمكن الحصول عليها من خلال عمل النشاطات المتشابهة ولكن بطريقة افضل من المنافسين قد تكون قصيرة العمر.

إن الهدف من معرفة سلسلة القيم بالنسبة للشركة، هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما .وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية أو التنظيمية الممكنة التي تساعد على :

1- التحكم في بنية التكاليف.

2- تصور جديد لسلسلة القيم.

3- تفعيل و تنسيق العلاقات بين وحدات المختلفة .

وبصورة عامة فان مفهوم سلسلة القيمة يعني سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات الى مخرجات بحيث تصنع خدمة للزبائن وتؤدي الى مجموعة من الوظائف التي لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة (القيمة) للمنتجات من خلال التمايز.

ان انتاج السلع والخدمات هو نتيجة لجهود مختلف المنظمات من خلال شبكة موحدة من المقاولات والتعاون تعرف بأنها المجهز للسلسلة او القيمة للنظام. و ان هيكل النظام يختلف بشكل كبير بين مختلف قطاعات الاعمال، واحيانا بين المنظمات في القطاع الواحد. وكل مرحلة في هذه السلسلة المجهزة تضيف قيمة. وان التداخل بين مختلف المراحل يحتاج الى تبادل المعلومات والى تكنيك e-Commerce الذي يغني هذه

المراحل. والشركات التجارية تحيا فقط خلال المنافسة وتزدهر اذا ما وصلت الى الميزة التنافسية.

رابعاً: مدخل هيكل الصناعة Industry Structure Approach

ان شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيود ومحددات على الافتراضات الاساسية المعروفة للمنافسة الاقتصادية التقليدية، وبهذا فقد انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام الى التحليل الصناعي التنافسي. و الهدف من تحليل بيئة الصناعة هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة. وتمثل بيئة الصناعة مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيراً مباشراً على جميع المنظمات العاملة في صناعة ما. والصناعة هي مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات او خدمات متماثلة او قابلة للاحلال فيما بينها. وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة.

والميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الادارة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الان وفي المستقبل.

ويشير (Theompson &Strickland, 1996) الى ان الاستراتيجيات التنافسية لاية منظمة تشتمل على المبادرات والطرائق التي تلجأ اليها المنظمة لجذب زبائنها وتقوية موقعها التنافسي في السوق.

فقد عرف (Bennett, 1996) الاستراتيجية التنافسية بأنها ربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية التي تعمل بها وتعد الاستراتيجية التنافسية بأنها خلق واستغلال المزايا التي هي اكثر ديمومة، والتي من الصعب تقليدها.

وبين (Mintzberg, etal,1998) الاستراتيجية التنافسية بأنها فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب اتباعها او تقليدها وتتميز بالديمومة.

وهناك خمس قوى اساسية لبورتر تحدد قواعد المنافسة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح وهـي: و(Kotler&Armstrong, 1999) (Macmillan & Tampoe , 2000) و(Horngeren, etal ,2000) و (Dess , etal , 2005) و(الـدوري، 2005) و(Wheelen&Hunger,2008) و(Carpenter & Sanders, 2009).

1) دخول منافسين جدد (المنافسين المحتملين) New Entrants: يجلب المنافسـون الجـدد عند دخولهم في الصـناعة زيـادة في الطاقـة، اذ ان ايـة منظمـة تعـد عمليـة الـدخول الى المـنظمات المعنية بأنها طريقة لكسب المزيد من الحصة السوقية والارباح، وان الصـناعة الناجحـة تكـون ذات جاذبية واضحة اذا كانت الفرص للدخول متاحـة امـامهم، وهـذا مـن شـأنه ان يزيـد مـن التهديـد للمنتجين الحاليين بأضافة اعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة. وهذا ماينعكس على الحصة السوقية والارباح، لان الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد اكبر مما كان عليـه في السـابق.وان رواد الصناعة المعنية يحاولون جاهدين وضع عوائق صعبة التجاوز امام الداخلين الجدد.

2) القـوة التفاوضـية للمشـترين Bargaining Power of Buyers: المشـتري قـد يهـدد الصناعة من خلال تخفيض الاسـعار والتفـاوض عـلى الجـودة العاليـة والخـدمات الاضـافية. وهـذه النشاطات تقلل من ربحية المنظمة. وقوة جماعة المشـترين الكبـيرة تعتمـد عـلى خصـائص السـوق واهمية الشراء لهذه الجماعة تكون قوية اذا توافرت فيه الظروف التالية:

أ- عندما يقوم المشتري بشراء الحجم الاكبر نسبياً من مبيعات البائع.

ب- عندما يكون المنتج في الصناعة معيارياً او غير متمايز.

ج- عندما يواجه المشتري القليل من عمليات تحويل الكلف.

3) القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers: تعتمد قوة تفاوض المجهزين على عدد من خصائص وموقف السـوق الـذي يتعـاملون معـه، وعـلى درجة اهمية مبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالاعمال الكليـة للمنظمـة. والمجهـزون قـد يملكون قوة تفاوضية على المساهمين في الصـناعة مـن خـلال التهديـد برفـع الاسـعار او

تقليل الجودة للسلع والخدمات المشتراة.ويكون المجهز قوي اذا طبق بعض العناصر التالية:

أ- صناعة المجهز مسيطر عليها من شركات قليلة ولكنها تبيع للكثيرين من المشترين.

ب- المنتج او الخدمة فريدة في نوعها وكلف ابدالها تكون عالية.

ج- المنتجات البديلة غير متوفرة.

د- المجهزين قادرين على التكامل الامامي ومنافسة الزبائن بشكل مباشر.

ه- المشتري لايمثل الا نسبة قليلة من سلع وخدمات المجهز.

4) تهديد المنتجات البديلة Threats of Substitute: وتتمثل في التهديد من قبل المنتجات البديلة وهي تلك المنتجات الخاصة بصناعات اخرى، والتي يمكنها اشباع حاجات مماثلة للزبائن.

فالمنتج البديل هو المنتج الذي يبدو مختلفاً ولكنه يستطيع ارضاء نفس الحاجات كما لمنتج اخر.مثلاً الايميل كبديل للفاكس والانترنت كبديل للفديو.

اذ إن كل المنظمات داخل اي صناعة تنافس منتجات بديلة لصناعات اخرى. والبدائل تحد من قدرة المنظمة على تحقيق العائدات، والمنتجات البديلة تتضمن المنتجات التي تؤدي وظيفة المنتج نفسه الذي تعرضه الصناعة.

5) شدة المنافسة بين المنظمات الحالية Rivalry among Existing Firms:في اغلب الصناعات تكون لمنظمات فيها معتمدة بصورة تبادلية والمنافسة تتحرك من خلال منظمة تستطيع التنبؤ بأمتلاك اثر كبير على منافسيها وهذا قد يسبب حالات الثأر والمواجهة.

وتخدم المنظمات اشكالاً متعددة من ادوات التنافس مثل المنافسة السعرية وزيادة الخدمات للزبائن او تقديم التعهدات للزبائن. فالمنافسة السعرية تؤثر بشكل كبير على مستوى الربحية في الصناعة وهناك عوامل عدة تؤثر على شدة المنافسة منها:

أ- كثرة المتنافسين او توازن قواهم.

ب- بطىء نمو الصناعة.

ج- ارتفاع الكلف الثابتة او كلف الخزن.

د- الافتقار الى التمايز.

ه- ارتفاع حواجز الدخول للسوق.

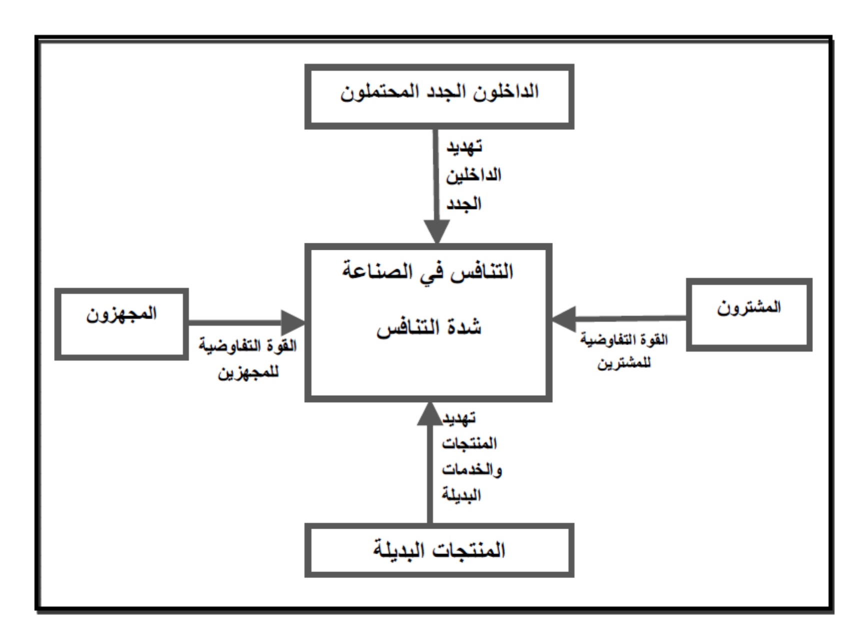
فقوة المشترين وبدائل السلع والخدمات تؤثر على مستوى الاسعار والتكاليف والارباح وتؤثر قوة المنافسين الحاليين على تكاليف البحوث والتطوير والاعلان والبيع، وتهديدات دخول منافسين جدد تؤثر على الاسعار والاستثمارات، بينما تؤثر قوة الموردين على التكاليف، وتعتبر مدى قوة كل عنصر دالة في هيكل الصناعة وخصائصها التكنولوجية والاقتصادية.

وان التفاعل بين هذه القوى يؤثر سلباً او ايجاباً في القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في الصناعة ومن ثم الحصص السوقية لكل منها فضلاً عن العوائد والارباح التي يمكن ان تحققها. وان التحدي الحقيقي امام المنظمات هو ان تختار مركزاً في الصناعة التي تعمل فيها يسمح لها بأغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن ان تفرضها عليها او التخفيف من آثارها.

لذلك فان حالة التنافس في الصناعة تعتمد على هذه القوى التي تحدد ربحية الصناعة، وكما موضح في الشكل (20)

خامساً: مدخل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis Approach

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص التي من الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الادارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية او الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الادارة العليا على تحديد اهدافها ومركزها الاستراتيجي.



شكل (20)

القوى التنافسية الخمس

Sources: Jelassi & Enders, (2008) "Strategies for e- Business Creating Value through Electronic and mobile commerce concepts and cases", prentice Hall. New York P(54)

ان تحليل البيئة الداخلية يساعد في التعرف على نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.

واوضح (David, 2007) ان التعرف على موارد المنظمة وماتملكه من نقاط قـوة او ماتعـاني من نقاط ضعف يساعد على تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية. فمعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سوف يمكن المنظمة من استغلال نقاط القوة التي تمتلكها للتركيز عـلى تلـك النقاط، كما ان معرفة نقاط القوة لدى المنافسين يساعد المنظمة على تجنب مواجهتها او التخفيف من حدتها.

ويشير بعض الباحثين امثـال (Leand & Anderu) الى التحليـل الـداخلي للمنظمـة (القـوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فأصبح يشار الى القوة على انها تعبير عن الميزة التنافسية.

ان تحديد القدرات والقابليات الداخلية اي تحديد نقاط القوة في موارد وقدرات المنظمة بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية. وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية فالقوة تتولد من الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة وهي مورد تنافسي يمنحها ميزة تنافسية.

اما تحليل البيئة الخارجية فهو يمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن ان تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية او سلبية في المستقبل. فأذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا" يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها. واذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المنظمة تجنبها او تحجيم اثرها.

فالاهمية التي تلازم الفرص Opportunities تنبع من خلال ارتباطها بمصير منظمات الاعمال.

وان الفرص البيئية تبقى فرصاً محتملة ما لم تستطع المنظمة من استغلال الموارد لكسب بعضاً منها، حيث تعد الفرص مهمة عندما يمكن الركون اليها وعندما توائم موارد المنظمة (ThomPson, 1997) اما التهديدات Threats فتمثل عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول الى اهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول اليها (Pearce& Robinson, 1994).

ونظراً للتغير المستمر في بيئة المنظمة فمن الضروري ديمومة عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات. اذ ان الاهمال سيقلل من استعداد المنظمة لاقتناص فرص البيئة المتاحة وسيجعلها اكثر عرضه للتهديدات المحتملة مما يؤدي الى ضعف موقعها التنافسي.

وبصورة عامة فالقوة Strengths تعكس وجود موارد او كفاءات محورية تعطي للمنظمة ميزة ايجابية، اما الضعف Weaknesses فيعكس انخفاض الموارد او درجة الكفاءة بالمقارنة بالمنافسين.

اما الفرص Opportunities فتتعلق بظروف ايجابية في بيئة المنظمة اما التهديدات Threats فتعكس وجود ظروف غير محببة او عوائق امام حاضر المنظمة أو مستقبلها (Wheelen & Hunger, 2006).

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Aaker , David A. " Strategic Marketing Management " , 4th ed , John Wiley & Sons , Inc , New York , (1995).

2- Bank , John. " The Essence of total quality Management " , prentice – Hall. Inc , New York , (1992).

3- Barney, Jay B. & Hesterly , Williams. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , Pearson prentice Hall , New Jersey , (2006).

4- Benett , Roger. " Corporate Strategy and Business Planning " , printed , Bell & Bain , Inc. Great Britain , (1996).

5- Carpenter, Mason A. & Sanders , WM Gerard. "Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective ", 2th ed pearson education International , printic Hall ,printed in the united states of America, (2009).

6- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7th ed. printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001).

7- David R. " Strategic Management: Concepts and Cases " , 10th ed , prentice – Hall , New Jersey , Pearson Education International , (2005).

8- David, Fred R. " Strategic Management: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall, New jersey, (2007).

9- Davis , Markm. Aquilano , Nicholas J. Chase , Richard B. " Fundamentals of Operations Management " 4th ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003).

10- Dess , Gregorg , G & Lumpkin. G.T &Talor, Marilyn L, "Strategic Management: creating competitive adevantages", 2nd, McGraw – Hall Irwin, New Delhi, (2005).

11- Etzel , Michael J. and Waiker , Bruce J. and Stanton , William J. , "Marketing" 14th ed , Irwin Mc Graw-Hill , 2007.

12- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. " Introduction to Total Quality ", 2nd prentice Hall ,New Yourk, (1997).

13- Grant , Robert M. " Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications " , 4th ed , Blackwell publishers , Inc , (2002).

14- Hamel, G. & Henne , A. " Competence Based Competition " John Wiley & Sons , Ltd , U.S.A , (1994).

15- Harrison , J. ,& John , C. " Foundations in Strategic Management" , South – Western publishing , united Kingdom , (1998).

16- Heizer , Jay & Render , Barry. " Operations Management " , 6th ed prentice – Hill , Inc , New Jersey , (2001).
17- Heizer , Jay & Render , Barry. " Operations Management " , 9th ed , prentice Hall , upper saddl River , New Jersey , (2008).
18- Heizer , Jay & Render , Barry. " Production and Operations Management: Strategic and Tactical decisions " , 4th ed , prentice – hall upper saddle River. New Jersey , (1996).
19- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. " Strategic Management: An Integrated Approach " , 8th ed , Houghton Mifflin Company , New York , (2008).
20- Hill , L.w & Jones R. " Strategic Management Theory " , 4th ed , New York , (1999).
21- Hitt ,M ichael. A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001).
22- Jelassi , Tawfik & Enders , Albrecht. " Strategies for e – Business Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce: Concepts and Cases " , prentice Hall. New York , (2008).
23- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan. " Exploring Corporate Strategy " , 4th ed , printic – Hall , U.S.A , (1997).
24- Johnson , Gerry & Scholes, K. " Exploring Corporate Strategy " , 6th ed , prentice Hall , Italy , (2002).
25- Kotler , Philip & Armstrong , Gary. " Principle Marketing " , 8th ed , prentice – Hall , Inc , (1999).
26- Kotler , Philip. " Marketing Management " , prentice Hall , Inc. New Jersey , (2000).
27- Kotler , Philip. " Marketing Management " 11th ed , prentice – Hall , New Delhi , (2003).
28- Kotler , Philip. " Marketing management: Analysis , Planning , Implementation and Control " , 9th ed , prentice – Hall , New Delhi , (1997).
29- Lynch, Richard. " Corporate Strategy " , 3th ed , prentice Hall , (2003).
30- Macmillan , Hught & Tampoe , Mahen. " Strategic Management " , Oxford University press Inc., New York , (2000).
31- Martinich , Joseph. S. " Production and Operations Management An Applied Modern Approach " , Wiley – India , (2008).
32- Mintz berg , H. & et al. " The Strategy Process " , Revised European Edition , prentice – Hall , Inc , (1998).
33- Mintzberg , Henry & Quinn , James Brian. " The Strategy Process Concepts, Contexte, Cases, prentice – Hall , (1990).

34- Parkin , Michael. " Microeconomics " , 8th ed , pearson Addison Wesley , New York , (2008).

35- Pearce , J. A. & Robinson , R. B. " Strategic Management: Formulation , Implementation , and control , McGraw – Hall companies, Inc , 9th ed, New York , (2005).

36- Pearce II , John A. & Robinson , Jr , Richard B. " Competitive Strategy: Formulation , Implementation , and Control " , 5th ed , Irwin , Inc Boston , (1994).

37- Pearce II , John A. , Robinson , Jr., Richard , B. " Strategic Management: Formulation , Implementation , and Control " , 6th ed Irwin McGraw – Hill , (1997).

38- Pearce, Jogn A & Robinson, JR, Richard B " Strategic management: Formulation , Im pl Emntation , and control " 7th ed. Irwin mcGraw Hill , (2000).

39- Thompson , Arther A. & Strickland A. J. " Strategic Management Concepts and Cases ", 11th ed , by McGraw-Hill , Inc in Singapore , (1999).

40- Thompson , Arthur A. & Strickland ,A.J. " Strategic Management Concepts and Cases", 9th ed, Irwin , lnc. N.Y, (1996).

41- Thompson , J r , Arthur A. & Strickland, A.J & Gamble , John E. " Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases " , 16th ed , McGraw – Hill Irwin, New Jersey , (2008).

42- Thpompson , J. L. " Strategic Management " , 3rd ed , international Thompson publishing Co. , U.K. (1997).

43- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger. " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004).

44- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).

45- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " pearson , prentice Hall , upper saddle River , Education. Inc , (2006).

46- Adams L. , Garry &T. Lamont , Bruce. " Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage ". Journal of Knowledge Management , Vol.7 , No.2 , (2003).

47- Barney J. " Is the resource – Based View a useful Perspective for Strategic Management research ? Academy of Management Review" , 26(1) , (2001).

48- Bollinger, Audrey.S & Robertd, Smith. " Managing Organizational Knowledge as a strategic Asset", journal of knowledge management , Vol.5 , No.1 , (2001).
49- Carrett, Tony & Gray , Brendan. " Service Product Development for Sustainable Competitive Advantage ; The use of the Sources – Position – Performance Model , Lincoln University of Otago, (2005).
50- Chaharbaghif , Kazemand & Lynch , Richard ; " Sustainable Competitive Advantag: toward a Dynamic Resource Based Strategy Management Decision" , Vol.37, No.1, (1999).
51- Juran , J.M. " Strategies for World Class Quality Prgress , March 18 , (1996).
52- Panda , T.K. " Creating Customer Life time Value through effective CRM in financial Services industry ". Journal of Services Research , Vol.2 No.2 , (2003).
53- Reed, Richar & Defillipi , Robert. " Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Susyainable Competitive Advantage ". The A cademy of Management Review , Vol.(15) , No.(1) , (1990).
54- Stalk , Georg , Evans , Philip & Schulman , Lawrence E. " Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy ". Harvard Business Review , march – April , (1992).
55- Annie& Bussarova,"Sustainable Competitive Advantage Through the use of IT", (2006). http://www.sustainable.com.
56- Adam,Everett,&Ebert,Ronald, "Production & Operation Management: concepts,models&behavior",(5th ed), prentice-Hall New Delhi. (1996).
57- Dilworth,James B, "Operation Management ,Design planning and Control for Manufacturing and Service", McGraw-Hill, Inc,New York ,(1992).
58- Packand,Thomas"TQM and Organizational-Change and Development" USA: McGraw-Hill, (2002).

ب. المراجع العربية:

1. بني حمدان، خالد محمد – ادريس، وائل محمد " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
2. الـدوري، حسـين. " نـدوة التخطـيط الاسـتراتيجي لـنظم وشـبكات المعلومـات ". القـاهرة – جمهورية مصر العربية، (2006).

3. الدوري، زكريا مطلك. " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع / عمان – الاردن، (2005).

4. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش. " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي ". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، (2008).

5. الزغبي، حسن علي. "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي ". ط1، دار وائل للنشر عمان – الاردن، (2005).

6. السالم، مؤيد سعيد. " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، ط1 دار وائل للنشر، (2005).

7. السيد، اسماعيل محمد. " الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية ". الدار الجامعية للنشر، مصر، (2000).

8. الصرن، رعد حسن، " ادارة الابداع والابتكار - الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق " الجزء الاول، دار الرضا للنشر،(2000).

9. العاني، خليل ابراهيم محمود والقزاز، اسماعيل ابراهيم وكوريل، عادل. " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000 ". ط1، مطبعة الاشقر، بغداد، (2002).

10. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد. " ادارة الانتاج والعمليات "، ط3، دار وائل للنشر – عمان، (2009).

11. نجم، عبود نجم. " ادارة الابتكار ". ط1، دار وائل للنشر، (2003).

12. العاني، اريج سعيد خليل. " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة " دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال / جامعة بغداد، (2008).

13. شارلزهل و جونز جارديث " الادارة الاستراتيجية / مدخل متكامل "، دار المريخ للنشر / السعودية، (2008).

14. نجم، عبود نجم، "الإبتكار الإداري: محاولة من أجل التفسير والتصميم"، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، (2005).

15. نبيل مرسي خليل،" الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر،(1996).

16. الصباغ، عماد عبد الوهاب ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس، (2002).

17. الكبيسي، صلاح الدين عواد إبراهيم ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2002).

18. الكيالي، حسام طالب ، إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم، (2004).

19. الروسان، أسامة احمد ، إدارة المعرفة والتعليم الإليكتروني، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن،(2004).

20. عبيد،عبد السلام أبراهيم،،فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه،(غير منشورة)،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2003).

21. البرزنجي، آمال و علوان، نوفل، بناء وتطبيق نموذج لإدارة الجودة الشاملة للنهوض بالمؤسسات التعليمية في العراق، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (51)، أيار(2004).

22. الدرادكة، مأمون، وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر، عمان-الأردن، (2001).

الفصل السابع

معايير وحواجز الميزة التنافسية المستدامة

الفصل السابع

معايير وحواجز الميزة التنافسية المستدامة

أولاً: معايير الميزة التنافسية المستدامة Staidardes of Sustainable Competitive Advantage

هناك معايير محددة للميزة التنافسية اذ تستطيع المنظمة من خلال هذه المعايير تحديد الموارد والقدرات التي تشكل ميزة تنافسية. وقد اتفق كلٌ من الباحثين (Wheelen Hunger , 2004و (Barney, 1991) و (Chen & Chen, 2003) على ان للموارد اربعة خصائص تشكل الدعامة الاساسية للميزة التنافسية المستدامة و التي تصاغ على شكل اسئلة:

- ❖ هل الموارد والقدرات ذات قيمة ؟
- ❖ هل الموارد والقدرات تكلف المنظمة كلفة باهضة ؟
- ❖ هل تقليد الموارد والقدرات يكلف المنظمة كلفة باهضة ؟
- ❖ هل الموارد والقدرات غير قابلة للاحلال أو الابدال ؟

وسيتم توضيح هذه المعايير وكالاتي: (Chen & Chen, 2003).

1) الموارد القيمة Value Resources

ان الموارد القيمة تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الفرص او تجنب التهديدات في البيئة الخارجية، بحيث تتمكن من صياغة وتنفيذ الستراتيجيات التي تخلق قيمة لزبائنها. وان الموارد القيمة تسمح للمنظمة بأستغلال واستثمار الفرص المتاحة من البيئة الخارجية وتجنب التهديدات من خلال الاستخدام الفاعل والكفوء للقدرات المتوافرة، وتصبح القدرات ذات قيمة بعد اخضاعها لتعديلات معينة او بالشكل الذي يحسن من امكانيتها على اشباع حاجات ورغبات الزبائن.

فالمورد الذي لايستطيع تلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم بالسعر الذي يرغبون في دفعه، لايمكن اعتباره قيماً. وهذا السعر يتحدد عادةً من خلال تفضيلات الزبون، والمنتجات البديلة والمعروض من المنتجات.

2) الموارد النادرة Rare Resources

إن الخاصية الثانية المطلوب توافرها في المورد لكي يكون قيماً هي إن يكون عرضه في السوق قصيراً.فالمورد الذي يمتلكه عدد قليل من المنافسين ويعمل على تلبية حاجة الزبـون بطريقـة افضـل من الاخرين. اذ ان المزايا التنافسية تنبع من استغلال الموارد والقابليات النادرة. وأوضح (Jelassi & Enders, 2008) ان المنظمة التي تمتلك موارد نادرة تستطيع اكثر من غيرها تلبية حاجات ورغبـات الزبائن بشكل افضل من المنافسين لها.

3) مكلفة في التقليد Costly to Imitate

تتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة عندما تكون موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبـل المنافسين. ويتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنـافس النـاجح، ان تقـوم المـنظمات المنافسـة بـتراكم الموارد والقدرات الضرورية لكي تستطيع تحدي ذلك المنافس. فاذا استطاعت المنظمات ان تكتسـب الموارد المطلوبـة لتقليـد الميـزة التنافسـية للمنـافس النـاجح، فـأن تلـك الميـزة يكـون أمـدها قصـير الديمومة. وهذا مايدفع المنظمة الى اخذ الحيطة والحذر، وان تقوم بوضـع تعزيـزات وتطـوير تلـك الميـزة لـكي تبقـى لمـدة طويلـة الامـد. وتكـون المـوارد مكلفـة في تقليـدها لاحـد الاسـباب الاتيـة: (Wheelen & Hunger, 2008)

أ- الظروف التاريخية الفريدة Unique Historical Conditions

ان المـورد المتفـرد ماديـاً لايمكـن تقليـده. فـالموقع المميـز، حقـوق التـأليف، حقـوق الـنشر والتوزيع، حقوق التعدين، وبراءات الاختراع كلها موارد لايمكن تقليدها.

والاسس النادرة والقيمة للمنتجات يجب ان يكون تقليدها مكلفاً جـدا اذا ارادت ان تمتلك ميزة تنافسية مسـتدامة، ويعتمـد التقليـد عـلى نـوع المـوارد والقـدرات التـي استخدمتها المنظمة كأساس. وعندما تكون هذه المـوارد والقـدرات مكتسـبة مـن خـلال اوضاع تاريخية فريدة او عندما يصعب التأكد مـن كيفيـة بنائهـا، عنـدها تكـون المـوارد

والقدرات مكلفة جدا عند محاولة تقليدها ويمكن ان تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

ب- الغموض السببي Causal Ambiguity

وتشير هذه الخاصية الى الحالات التي يتعذر فيها على المنافسين معرفة الكيفية التي تحقق فيها المنظمة الميزة التنافسية الخاصة بها. وبعبارة اخرى لا يعرف المنافسون المورد الاكثر منفعة للمنظمة او الكيفية التي تمتزج فيها الموارد وتتظافر مع بعضها لخلق الميزة التنافسية.

ويعتبرالغموض السببي الشرط الثاني لان تصبح الموارد مكلفة في التقليد وان الموارد التي تتسم بغموض السبب هي القدرات التنظيمية التي تتولد جراء عملية تركيب مجموعة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة والثقافة والعمليات التنظيمية بطريقة بارعة تجعل من مهمة تقليد الموارد عملية في غاية الصعوبة وتكون مكلفة جداً. وعندما لاتفهم الرابطة بين موارد المنظمة والمزايا التنافسية يصبح من الصعب على المنظمات التي تحاول التقليد ان تتعرف على الموارد التي ينبغي محاكاتها.

ج- التعقيد الاجتماعي Social Complexity

ان التعقيد الاجتماعي يعني ان بعض من موارد وقابليات المنظمة هي نتاج ظاهرة اجتماعية معقدة وتكون مكلفة جداً عند محاولة تقليدها مثل العلاقات الشخصية، الثقة، الصداقة بين المديرين والعاملين.

4) صعوبة الاحلال والاستبدال No substitutable

كلما زادت القيمة الاستراتيجية للموارد والقابليات كلما كانت هناك صعوبة في ايجاد مكافىء لها، وتخلق تحدياً جوهرياً امام المنافسين عند محاولة تقليدها. وان موارد وقابليات المنظمة تصبح مصدراً للميزة التنافسية عندما لايوجد مكافىء. وتكون الموارد والقدرات قيمة – ونادرة - وغير قابلة للاحلال - ومكلفة في التقليد. سوف تحقق مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال تحليل الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة على وجهة النظر المستندة الى المـوارد يظهر تحليل VRIO الذي يعني امتلاك المنظمة لموارد ذات قيمة Valuable، ونادرة Rare ومكلفة في التقليد Costly to imitate ومستغلة من قبل المنظمة. وان موارد المنظمة تكون مصدراً للميـزة التنافسية المستدامة. وان حالة المنافسة للمنظمة تتبين مـن خـلال توجيـه اسـئلة متعلقـة بعنـاصر الموارد او بالقدرات، حيث يتم تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمـة وذلـك مـن خلال التساؤلات التالية: هـل المـوارد والقـدرات قيمـة ؟ وهـل هـي نـادرة ؟ وهـل هـي مكلفـة في التقليد؟ وهل هي مستغلة من قبل المنظمة ؟

ويمكن توضيح التساؤلات في اطار المقارنة مع المنافسين الحـاليين او المتـوقعين في المسـتقبل. وحسب الجدول الاتي:

جدول (7)

التساؤلات الرئيسة في تحليل VRIO

صفة الموارد	التساؤلات
ذات قيمة	• من الناحية النظرية: - هـل تسـتطيع مـوارد المنظمـة اسـتغلال الفـرص الخارجيـة وتجنـب التهديدات ؟
الندرة	• من الناحية العملية: - هل تؤثر الموارد في زيادة الايرادات، او تخفيض التكـاليف أو الاسـتفادة من الاثنين ؟ - اذا لم تكن الموارد نادرة عندها يتوقع إن تسـود اليـات المنافسـة التامـة (لاتوجد ميزة تنافسية ولاتوجد ارباح اكبر من الارباح الاعتيادية) - يتعين إن تكون المـوارد نـادرة بمـا يكفـي للحيلولـة دون قيـام المنافسـة التامة. - على الرغم من إن الموارد قد تمتلك من قبل بعض المنظمات غير انها قد تكون ذات ندرة بما فيه الكفاية.

التقليد	- يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المتأتية عن الموارد القيمـة والنـادرة من خلال تحمل المنافسين الكلفة اذا ماأرادوا تقليدها. - اذا كانت موارد المنظمة مكلفة في تقليدها مـن قبـل المنافسـين عنـدها تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة.
التنظيم	- يتعين وجود التناغم بين الهيكل التنظيمي واليات الرقابة لتحفيز الافراد ومنحهم القدرة على استغلال موارد المنظمة. - يجب إن تتكامل اليات الرقابة وهيكل المنظمة ومواردهـا لـدوام الميـزة التنافسية فيها.

Source: Barney , J.B.& Hesterly , W.S.(2006) , " Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts and Cases ", New Jersey, P (93)

ووفقا" لافكار(Barney & Hesterly, 2006) فـان علاقـة هـذا التحليـل بـالميزة التنافسـية موضحة بالجدول التالي:

جدول (8)

تحليل VRIO والميزة التنافسية

قيمة ؟	نادرة ؟	مكلفة في التقليد؟	مستغلة من قبل المنظمة	الحالة التنافسية
لا	-	-	لا	مساوىء تنافسية
نعم	لا	-		تكافىء تنافسي
نعم	نعم	لا		ميزة تنافسية مؤقته
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

Source: Barney , J.B.& Hesterly , W.S.(2006) , " Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts and Cases ", New Jersey, P (95) .

ويتبين من خلال ذلك ان الموارد تكون ذات قيمة عندما تمكن المنظمة مـن خلـق طلب قوي على منتجاتها أو عنـدما تكـون ذات كلفـة منخفضـة. والمـوارد القيمـة هـي الاكثر احتمالاً وهي تخلق الميزة التنافسية المستدامة اذا كانت نادرة بحيـث لا يسـتطيع

المنافسون امتلاكها، ويجب ان تكون هذه الموارد صعبة التقليد أي تكون هناك حواجز كبيرة على تقليد الموارد واستنساخها (Hill & Jones , 2008).

ثانياً: حواجز الميزة التنافسية المستدامة Determinanants of Sustainable Competitive

يرى (Jain, 2004) ان الستراتيجيات الجيدة لاتهدف فقط الى الربح فالمنظمة لا يجب ان تسعى للميزة التنافسية ولكن ايضاً الحفاظ على هذه الميزة لاطول وقت ممكن. والميزة التنافسية المستدامة تتطلب...

نصب الحواجز ضد المنافسين والحاجز هذا قد يكون :

- ❖ الحجم في السوق المستهدف.
- ❖ الحصول المتفوق على الموارد والزبائن.
- ❖ تحديد خيارات المتنافسين.

فاقتصاديات الحجم قد تمنح المنظمة مزايا لخفض الكلف لا تتوافر لدى المنظمات المنافسة.

واكدت ان التمتع بتكلفة منخفضة يشكل قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من الاستمرار في تحقيق الارباح في اثناء فترات المنافسة.

وان الدخول الفائق للموارد او للزبائن يمكن المنظمة من ضمان ديمومة ميزتها التنافسية:

أ- اذا كانت وسيلة الوصول اكثر اماناً من ما يمتلكه الزبائن.

ب-اذا كانت هذه الوسيلة يمكن ديمومتها لامد طويل.

وممكن للمنظمات الحصول على الميزة التنافسية المستدامة لاسباب متنوعة تحد من حركة المنافسين.

من الناحية المالية فأن الحواجز على المنافسين قد تتضمن التمايز في الكلفة او في السعر او التمايز في الخدمات. وان التميز يتطلب البحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن ان تحقق ذلك. كما ان التميز يعني اكتساب الميزة من خلال ابراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر الزبون. وفي كل الحالات ان نجاح

الحواجز يعود على المنظمة بهوامش اكبر من المنافسين والحواجز الناجحة يجب ان تستمر وتدوم وان تكون غير قابلة للخرق من قبل المنافسين بحيث يجب ان تكلف المنافس اكثر اذا حاول التغلب على هذه الحواجز.

والمنظمات بالانواع جميعاً لها فرصة على خلق الميزة التنافسية والابتعاد عن جميع المنافسين وذلك من خلال تطوير مدخل جديد لادارة وتنفيذ الاستراتيجية. وقد اظهرت البحوث أن 90% من المنظمات تفشل في تنفيذ ستراتيجياتها و10% فقط هي التي تصل الى منافع كبيرة.

فالادارة الاستراتيجية تقدم نظريات ونماذج تكشف سر تفوق اداء منظمة على اداء غيرها وهي تقدم ادوات للمدراء لمساعدة منظماتهم في الحصول على الميزة التنافسية وتؤدي افضل من المنافسين.

وهناك ثلاث وجهات نظر اساسية لهذه المسألة هي:

1) وجهة النظر المركزة على الداخل The Internal Perspective: وهي تركز على الموارد والقدرات كونها مصدراً داخلياً للفرادة التي تسمح للمنظمات بتجاوز منافسيها.

ولايكفي ان تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الاخرين، بل يجب ان تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وادامتها.

2) وجهة النظر المركزة على الخارج The External Perspective: وهي تركز على هيكل الصناعة والطريقة التي تمكن المنظمة من وضع نفسها كمالكة للميزة التنافسية. وتحليل هيكل الصناعة يستند الى عناصر بيئية تؤثر في مستوى قدرة اداء المنظمة على التنافس مع المجهزين والمشترين، فضلاً عن المنافسين الموجودين اصلا" ضمن الصناعة والمنافسين الجدد

والتهديدات المتأتية من المنتجات البديلة التي يظهرها المنافسون.

3) وجهة النظر الديناميكية The Dynamic Perspective: وهي تجمع بين الوجهتين السابقتين كنظرة ثالثة للميزة التنافسية وهي توضح لماذا الميزة التنافسية لاتدوم لفترة طويلة من الزمن. حيث ان المنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة نسبيا تدوم

ميزتها التنافسية لفترة اطول من تلك التي تعمل في بيئات سريعة الحركة والتطور. وبالنتيجة فكلما تغيرت البيئة فأن القادة الجدد يصبحون قادة الماضي وبحسب وجهة النظر الديناميكية فنحن ننظر الى الماضي كمفتاح لحل لغز كيفية وصول المنظمة لموقعها الحالي وتنظر للمستقبل كجهود كبيرة للتنبؤ بالمجال التنافسي الجديد.

والمنظمة الناجحة يجب ان تكسر اربعة حواجز لجعل ميزتها التنافسية مستدامة وهذه الحواجز كما اقترحها (Norton, 2006)في دراسته هي:

أ- حاجز الادارة التنفيذية The Executive LeaderShip Barrier

ان تنفيذ الاستراتيجية يعني تنفيذ التغير على اعلى المستويات في المنظمة. وهذه التغيرات يمكن ان تتحقق وتقاد بواسطة المدراء التنفيذيين. والمشكلة هي ان اغلب المدراء لايفهمون بأن الادارة الاستراتيجية تتطلب عمليات ادارية مختلفة، والدراسة اقترحت ان:

1) على المدراء ان يفهموا ويقبلوا بالطريقة الجديدة للادارة.
2) يجب ان يعاد تصميم عمليات الحوكمة في المنظمة.
3) يجب ايجاد مكتب للادارة الاستراتيجية لتجهيز القيادة والموارد المطلوبة لهذه العملية الجديدة.وان الادارة الاستراتيجية المستندة الى الموارد المتمثلة بموارد وقابليات المنظمات التي تمكنها من توليد الارباح ما فوق الاعتيادية والميزة التنافسية المستدامة.

ومن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدراء هي قرار اختيار الموارد اي القرارات عن الموارد والقابليات المراد نشرها واستخدامها. والميزة التنافسية المستدامة تشير الى تنفيذ استراتيجية خلق القيمة غير خاضعة للتكرار التي لاينفذها المنافسون، حيث يتخذ المدراء الخيارات الاستراتيجية الانتقائية حول تنسيق واكتساب موارد المنظمة.

وهذه القرارات بالمقابل تؤثر في امكانية اختلاف المنظمات والميزة التنافسية.

ب- حاجز الهيكل The structural Barrier

الهياكل لاغلب المنظمات مصممة لتلبية احتياجات الانتاج الواسع. والمنظمات تهيكل اما بصورة مركزية بحسب الوظائف او بصورة لامركزية بحسب المنتج او المنظمة.

وهذه الهياكل تضيف ميزة للستراتيجيات الاقتصادية الجديدة والتي تتطلب مداخل وظيفية او مداخل عمل لادارة الستراتيجيات والتي تتضمن الموارد الخارجية والتركيز على الزبون والموجودات غير الملموسة.

والدراسة اقترحت بأن المنظمات تترجم ستراتيجياتها من (3-5) ستراتيجيات حول عمليات الموارد والادارة، وكيف تؤخذ كل من هذه العمليات مكانها الصحيح.

وهذا يسمح للمنظمة الواقعية ببناء اولوياتها الاستراتيجية لتجاوز الحواجز من غير ان تعيد تنظيم نفسها.

ج- حاجز العملية The Process Barrier

ان المنظمات التي تسعى لرضا اصحاب المصالح لايمكنها تحقيق ذلك الا من خلال ادارة عملياتها بشكل فاعل. والادارة الاستراتيجية يجب ان ترتبط بادارة العمليات اذا ارادت لعملية تنفيذ الاستراتيجية ان تكون مستدامة. ولسوء الحظ ان اغلب المنظمات غير قادرة على خلق هذا الارتباط فالإستراتيجية والعمليات هما متناقضان هيكلياً لان كل منهما اساليب مختلفة للبناء.

وهذه الدراسة وافقت على اهمية الحاجة لبقاء هذه العمليات منفصلة ومتمايزة ولكن وضعت اقتراحين:

1) : يجب الربط بين ثلاثة مجالات ادارية مختلفة هي:

أ- الادارة الاستراتيجية

ب- ادارة الموارد

ج- ادارة العملية الرئيسية

2): هذه العملية يجب ان ترتبط من خلال عملية ذات خصائص معينة منها:

أ. وضع الاهداف

ب. اليات التمويل

ج. المحفزات الوظيفية

د. نماذج تحليل السبب – الاثر

د- حاجز التكنولوجيا The Technology Barrier

العديد من المنظمات تحاول استدامة ما تملك من ميزة وهي تتبنى التكنولوجيا كخيار استراتيجي طبيعي مع طبيعة اعمالها لمساعدتها على صيانة موقعها القائد في السوق. والاستخدام الستراتيجي للتكنولوجيا طبق بأساليب متعددة واطر كثيرة لتحسين اداء المنظمات من خلال الكفاءة في الكلفة ورفع قدرة المنظمة وتكامل سلسلة القيمة مع وجهة النظر القائمة على اساس الموارد للتكنولوجيا.

والتكنولوجيا عنصر اساس للادارة الاستراتيجية والموارد العملية بفاعلية ولكن التكنولوجيا يجب ان تتبع العملية.

لقد اظهرت دراسة مسحية بأن 25% فقط من الادارات الاستراتيجية لها برنامج CPM متكامل لدعم اداراتها و 75% حددت بأن لها احتمال برنامج معين. والدراسات اظهرت بأن المنظمات الناجحة تؤكد على هذه الملاحظات وقد وضعت الدراسة ثلاث نصائح هي: (Norton, 2006)

1. تطوير الحلول التكنولوجية لدعم الادارات الثلاث (الاستراتيجية والموارد والعملية الرئيسية). والحل التكنولوجي بحيث ان يكون اساسياً لصقل عمليات الادارة وليس العكس.

2. تجهيز روابط بين المجالات الثلاثة بأستخدام الخصائص.

3. حلول تكنولوجيا المعلومات يجب ان تصمم منسجمة مع المعالم الوظيفية والتي تساعد على ازالة الحواجز الموجودة في المنظمة

ومن خلال ذلك يتبين ان استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد المنظمة على تحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال تطبيق عدة وجهات نظر إستراتيجية.

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Barney, Jay B. & Hesterly , Williams. " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases " , Pearson prentice Hall , New Jersey , (2006).

2- Bowman , Cliff. " The Essence of Strategic Management " , Prentice – Hill , (1996).

3- Carpenter, Mason A. & Sanders , WM Gerard. "Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective ", 2th ed pearson education International , printic Hall ,printed in the united states of America, (2009).

4- Feeny , D & lves , B. " IT as Basis for Sustainable Competitive Advantage: In Managing IT as a Strategi Resource ". LL. Will Cocks , New York , MCGraw – Hill Maidenhead , (1997).

5- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. " Strategic Management: An Integrated Approach " , 8th ed , Houghton Mifflin Company , New York, (2008).

6- Hitt ,M ichael. A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001).

7- Jain , Sbhash C. & Faculty , Executiv. " Marketing Planning & Strategy " , 7th ed , Thomson Custom Publishing , (2004).

8- Jain , Subhash C. " Marketing Planning Strategy " 5th ed , printed in the united states of America , (1997).

9- Jelassi , Tawfik & Enders , Albrecht. " Strategies for e – Business Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce: Concepts and Cases " , prentice Hall. New York , (2008).

10- Kotler , Philip. " Marketing Management " , prentice Hall , Inc. New Jersey , (2000).

11- Lynch , Richard. " Corporate Strategy " , 2nd ed , prentice – Hall , Inc , U.S.A , (2000).

12- Norton, David P. " Making Strategy Execution A sustainable Competitive Advantage " , Palladium Group , Inc and Cognos Corporation , (2006).

13- Pearce , J. A. & Robinson , R. B. " Strategic Management: Formulation , Implementation , and control , McGraw – Hall companies, Inc , 9th ed, New York , (2005).

14- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger. " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004).

15- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).

16- Barney , J. " Firm resources and sustained competitive advantage ". Journal of management , (1991).

17- Barney J , Peteraf M. " Unraveling the resource – based tangle , Managerial and Decision Economies 24 , (1999).

18- Bollinger, Audrey.S & Robertd, Smith. " Managing Organizational Knowledge as a strategic Asset", journal of knowledge management , Vol.5 , No.1 , (2001).

19- Chen, H & Chen , T.J. " Goverance Structures in Strategic Alliance: Transaction Cost Versus Resource – Based Perspective ". Journal of world Business , 38 , (2003).

20- Newbert, Scott L. "Valu, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A conceptual – Level Empirical Investigation of the Resource – Based View of the Firm , Strategic Management ". , Journal , 29 , (2008).

ب. المراجع العربية:

1. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش. " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي ". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، (2008).

2. الزغبي، حسن علي. "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي ". ط1، دار وائل للنشر عمان – الاردن، (2005).

3. هيلين و توماس، هنجر. " الادارة الاستراتيجية ". ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، الرياض، معهد الادارة العامة، (1995).

4. القطب، محي الدين. " الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية ". اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (2002).

الفصل الثامن

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الفصل الثامن

ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ومن خلال ماورد في الادبيات واراء بعض الكتاب والباحثين عن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة فيتم تناولها بشيء من الايجاز وهي:

1) الجودة Quality

بهدف البقاء في الاسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

تعد الجودة من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية تداولاً في الادبيات الاستراتيجية، ا ذ ادت التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن واذواقهم الى جعل الجودة لها اسبقية تنافسية يعتمدها المدراء لاختيار المسار الصحيح لاداء العمليات الانتاجية.

ويرى (Hill&Jones,2008) إن المنتج عبارة عن حزمة من الخصائص. وهذه الخصائص للمنتجات المادية تتضمن الشكل والمعالم والاداء والمتانة والمعولية والنمط والتصميم. والمنتج يمتلك جودة فائقة اذا ادرك الزبائن إن خصائصه تمنحهم منفعة اكبر من منافع خصائص المنافسين.

❖ المفهوم التقليدي للجودة

ارتبط مفهوم الجودة تقليدياً بالسلعة فحسب Jablonski تتمثل الجودة في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، والتي يقارن المستفيد بها قيمة تللك الصفات بالجودة.

فيما يرى Juran ان الجودة هي ملائمة الاستعمال، أي ان السلع والخدمات يجب ان تلبي احتياجات مستخدميها، ومن ثم فانها تدل على فكرة التخلص من العيوب والاخطاء في السلع المنتجة.

وان للجودة ابعاداً يمكن التعرف من خلالها على درجة جودة السلعة مقارنة بغيرها، فقد تكون السلعة جيدة في بعد ما ومتوسطة او ضعيفة في بعد اخر، وتتمثل تلك الابعاد:

1- الاداء المرتبط بالخصائص الاساسية للمنتج

2- نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحققة في السلعة مع المعايير الموضوعة سابقاً.

3- العمر الاقتصادي للمنتج.

4- الفترة الزمنية اللازمة لاداء المنتج دون فشل خلال عمره الاقتصادي.

5- السرعة اللازمة لاعادة المنتج للخدمة بعد تعطله.

6- الافضلية الذاتية للمستهلك.

7- السمعة والاداء السابق للمنتج.

❖ المفهوم الحديث للجودة

ادى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة الى الانتقال من التركيز على السلعة واهمية انتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، الى عدِّ الجودة ماهي الا محصلة للاداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الانتاجية، المالية، التسويقية)، ونتيجة للاستغلال الامثل لمواردها واصولها المالية والبشرية والتكنولوجية.

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الابعاد الاستراتيجية والتنظيمية، والتجارية، والمالية، والبشرية. وان تسييرها يتم من قبل جميع الافراد لا المختصين بالجودة، بالاضافة الى ان مفهوم الزبون اصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي والخارجي. وان الجودة تمثل التكيف المستمر للمنتجات او الخدمات مع ما ينتظره الزبون من خلال التحكم في وظائف المنظمة واساليب العمل، حيث ميز(رحال و يحياوي، 2001) بعدين هما:

1. البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة.

2. البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وارضاء الزبائن.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لادارة الجودة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب. اذ عرف (Zeithaml & Betner, 2000) الجودة بانها تقديم منتجات مميزة وذات تفوق عالٍ.

وعرفها (Krajewski & Ritzman, 1999) هي تلبية توقعات الزبون او تجاوزها.

واكد (Haksever, etal , 2000) ان الجودة تعني التفوق الطبيعي.

فالجودة تعني الاداء بالمعايير التي يتوقعها الزبون، وهي محاولة اعطاء الزبائن التي تقابل احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر.اذ هناك عناصر مشتركة للجودة وهذه العناصر هي:

أ- الجودة تتضمن تحقيق توقعات الزبائن أو تجاوزها.

ب- تطبيقات الجودة تكون على المنتجات والخدمات والافراد والعمليات والبيئات.

ج- الجودة هي حالة متغيرة دائماً (فما يعد اليوم جودة كافية قد لايعد كذلك غداً).

فالجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والافراد والعمليات والبيئات والتي تحقق أو تتجاوز ما يتوقعه الزبائن وبين (Armstrong, 2009) ان الجودة تعني ارضاء الزبائن وتدرك اليوم على انها الاساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويعد تحقيق الجودة في كل مجالات العمل مهمة صعبة، ومما يجعل الامور اكثر صعوبة هو ان الزبائن يغيرون ادراكاتهم بالنسبة للجودة. اذ يلعب ادراك الزبائن اهمية قصوى للحصول على فرصة افضل لاكتساب حصة السوق من المنتج.

والتنافس بالجودة يركز على كيفية اشباع حاجات الزبائن بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فأن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات والتي اشار اليها (مصطفى، 2001):

1- جعل الجودة من اهتمامات الادارة العليا.

2- تبني مفهوم التحسين المستمر.

3- ضمان الاداء السليم.

وانه يجب على المنظمات ان تبادر الى تحسين جودة منتجاتها، وعليها ان تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وان تسعى لتتفوق على المنافسين بذلك.واخيراً اكد (Goetsch & Davis, 2006) على أن الجودة مرتبطة بالادارة الاستراتيجية بحيث انها تحسن من قدرة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

❖ ابعاد الجودة

الجودة هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد, وتمثل هذه الأبعاد استراتيجية تنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة ومتطلبات المستهلكين وأنشطة المنظمة من جهة أخرى, وتستند هذه الاستراتيجية التنافسية إلى افتراضات عقلانية مهمة تتمثل بالاتي (جبرين, 1996) :

1. ان السبب الرئيس لوجود المنظمة واستمرارية نموها واستقرارها في الأسواق هو تقديم منتوج ذي قيمة تخدم المستهلك.
2. للجودة أثر خطير وأساس في خلق هذه القيمة.
3. هناك طرائق مختلفة للتنافس, لذلك لابد من أن تكون للمنظمة ستراتيجية تمثل توليفة من إبعاد الجودة تحدد طريقها الخاص لتخلق موقعاً تنافسياً متميزاً ومرغوباً.

وفي إطار هذه الرؤية اقترح (Starr) مدخلين لدراسة أبعاد الجودة هما:

1. المدخل الوظيفي: يركز على المنفعة والمعولية والعوامل الإنسانية.
2. المدخل الداعم: يركز على الأبعاد غير الوظيفية والتي تتمثل بالهيئة والشكل والوقت والتنوع.

ويعد هذان المدخلان مصدرين رئيسيين لمتخذي القرارات في بناء الاستراتيجيات التنافسية من جهة, وتحقيق حاجات المستهلكين ورغباتهم من جهة أخرى. لقد وضع (Evans, 1993) إبعاد الجودة للمنتوج أو الخدمة بالاتي:

1. الأداء.
2. الهيئة.
3. المعولية.
4. المتانة.
5. القابلية للخدمة.
6. الجمالية.

في حين حددها كل من (Russell and Taylor, 1998) و (Nahmias,1997) بثمانية أبعاد هي:

1. الأداء.
2. المعولية.
3. المطابقة.
4. المتانة.
5. القدرة على الخدمة.
6. الجودة المدركة.
7. الخصائص الإضافية.
8. الجمالية.

أما (Krajawski and Rizman, 1999) فحدداها بالاتي:

1. مطابقة المواصفات.
2. القيمة.
3. المطابقة للاستخدام.
4. الدعم.
5. الاعتبارات النفسية.

ويرى (Heizer and Render, 2001) (العلي،2000) ان إبعاد جودة الخدمـة تختلـف عـن أبعاد جودة المنتوج ويحددها بالاتي: المعولية.

1. القدرة على الاستجابة.
2. اللياقة الأهلية.
3. سهولة الوصول.
4. المجاملة.
5. الاتصال.
6. الأخلاقية.
7. ألامان.
8. معرفة وتفهم المستهلك.

9. الملموسات.

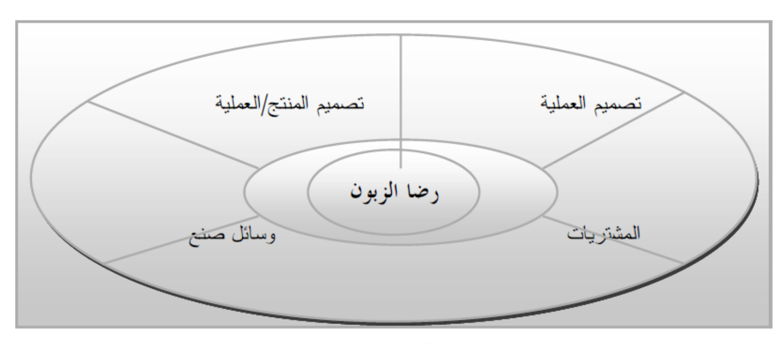
ويحددها الباحثان (Lovelock and Wright, 1999) أبعاد جودة الخدمة بخمسة إبعاد رئيسية هي:

1. المعولية.
2. الملموسات.
3. الاستجابة.
4. الدقة (الثقة المتبادلة).
5. العناية.

❖ مبادىء الجودة

1. مبدأ التركيز على الزبون Focus on Customer

يعد مبدأ التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين حيث يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له وكما في الشكل (21).



شكل (21)

عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

Sources: Kraiweski. Lee & Ritzman, Larry, "Operation Management Strategy and Analysis" Adison-Wesley Publishing 1993:141.

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق فإن هـدف أي منظمـة هـو تحقيـق رضـا الزبـون. لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عنـد اقتنائـه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسـلع والخـدمات. ولـذلك فإن من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقـوم الزبـون بـالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة. لذلك يعتبر الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط يبدأ بـالزبون في تلبيـة حاجاتـه ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج وهو الذي سيقيمه وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيـادة الأربـاح وعـلى العكس فإن عدم رضاه عـن المنـتج يعنـي أن هـذه المنظمـة سـتواجه خسـارة ولا يمكـن الاسـتمرار بالإنتاج.

لذلك يعرف (Kotler,1997) الزبون بأنه أكثر الأفراد أهمية في أي منظمـة كـذلك فهـو غـير معتمد على المنظمة بل هي معتمدة عليه. كما أشار أيضاً إلى أن الزبون هو الشـخص الـذي يحمـل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا.

2. مبدأ التركيز على العملية Focus on Process

أن المبدأ الثاني والمهم من بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العمليـة وتعـرف العملية على أنها (سلسلة مترابطة من الأعمال أو النشـاطات تهـدف إلى تحقيـق نتـائج ذات قيمـة أعلى). أما تحسين العملية فهي (النشاطات المستخدمة للكشف عن وإزالة الأسباب التـي تـؤدي إلى انحرافات بهدف تحسين إمكانيات العملية).

ويقصد بمبدأ التركيز على العملية (تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخليـة للإنتـاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة).

أن تحقيق رضـا الزبـون وإيجـاد ميـزة تنافسـية في الأسـواق العالميـة يعتمـدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المـنظمات الصـناعية

حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات, وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

3. مبدأ التحسين المستمر Countinuous Improvement

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها. إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية نسبياً، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

أن من بين أهم أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام عمل وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث اختلافات في تلك النتائج، إن الطروحات الفكرية التي تخصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر والتي أشار (John,2000) إليها وتتضمن ثماني مراحل وهي كالآتي:

أ- عرف المشكلة ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.

ب- حدد وحلل ما تتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.

ج- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.

د- قياس الأداء الحالي.

ه- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.

و- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.

ز- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.

ح- التزام منهج التحسين المستمر.

❖ أهمية تحسين الجودة

يعد (نجم, 2001) برامج تحسين الجودة من المهام الأساسية لإدارة الجودة خاصة وإن للجودة تأثيراً على سمعة المنظمة وقدرتها على المنافسة ويمكن أن نحدد الأسباب التي تؤدي إلى اهتمام المنظمات ببرامج تحسين الجودة بالآتي:

1. السمعة

أن السمعة الجيدة والشعور الودي للمستهلك حيال المنظمة هو انعكاس مباشر لجودة منتجاتها, بينما تكون السمعة الضائعة نتيجة مباشرة للجودة الرديئة لهذا فان حماية المنظمة لسمعتها يتطلب التحسين المستمر لجودة منتجاتها بما يحقق أفضل إشباع لحاجات المستهلك ورغباته.

المسائلة القانونية

ان تحمل المالكين أو الإدارة للمسؤولية القانونية عن أية أضرار او خسائر مادية او بشرية تنجم عن الجودة الرديئة للمنتجات, يجعلهم يجدّون في البحث عن كل ما يؤدي إلى حمايتهم من المساءلة القانونية, خاصة إن بعض التشريعات أخذت تمنع استخدام بعض المواد الكيميائية أو المضرة صحياً أو بيئياً في المنتجات, مما يفرض على المنظمات البحث عن مواد بديلة تساعد على تحسين جودة منتجاتها.

الكلفة

إن كلفة الجودة الرديئة عالية جداً, سواء في معالجة الإخفاق الداخلي (الخردة، إعادة العمل) أو الخارجي (برامج تحسين السمعة المتضررة, واستبدال المنتجات التالفة وغيرها) مما يجعل من برامج تحسين الجودة ذات نتائج اقتصادية ايجابية في خفض كلفة الإخفاق بالجودة.

4. الإنتاجية

إن المعدات ذات جودة أدنى أو مـواد أو عمـل أو منتجـات ذات جـودة أدنى تعنـي إنتاجهـا أدنى, وبالمقابل فان معدات أو مواد أو عمل أو منتجات ذات جودة أعلى تعنـي انتاجيـة أعـلى, لان كفاءة المنظمة تتحدد بإنتاجيتها, لهـذا فـان بـرامج تحسـين الجـودة تكـون ضروريـة لزيـادة إنتـاج المنظمة.

لذلك فأن (Adam& Roland,1996) يقسما العوامل التـي تـؤثر عـلى الجـودة إلى نـوعين وهما:

1- عوامل داخلية.

2- عوامل خارجية.

ويعد التركيز على هذين العاملين من أسباب نجاح المنظمـة كـذلك يـرى بـأن المنظمـة هـي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل الزبائن والبائعين واعتبارهما العنصران الأساسيان اللذان يؤثران على الجودة ويجب على المنظمـة أن يكـون اعتمادهـا الأسـاس عـلى تحقيـق رغبـات الزبائن الذي تستند إليه أهداف الجودة. أما العوامل الداخلية التي تؤثر على الجودة مثل المديرين والعمال والموارد والتسهيلات والعمليـة الإنتاجيـة والمعـدات والمكـائن وجميعهـا تـؤثر عـلى جـودة المنتج.

أن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الـذي يشبع ويرضي رغبات الزبون بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون ومراحـل القـرار الشرائي لـدى الزبـون. وأوضـح (Kraiweski& Ritzman,1993) قـرار الشراء لـدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بعدة مراحل وهي:

1. مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.
2. مرحلة البحث عن المعلومـات المتعلقـة بالمنتجـات المتاحـة في الأسـواق وإجـراء عمليـة مفاضلة من حيث الجودة والسعر.

3. مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتعلق بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.
4. قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو حسب أي أسبقية تنافسية كانت.
5. تقييم الحالة ما بعد الشراء وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون هل كان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ. أن تحقيق رضا الزبون وإيجاد ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات, وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة للاستجابة لرغبات الزبون المتغيرة وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.

ومن خلال ذلك يتضح أن الجودة هي نظام يستخدم بشكل امثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والموارد المالية والبشرية ويلتزم بتقديم قيمة للزبائن من خلال ايجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الافراد ولنظم العمل، مع الالتزام بارضاء الزبون ودعم العمل الجماعي، ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

2) الاستجابة للزبائن Responsiveness to Customers

ان الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من اهم المؤشرات لقياس اداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب والباحثين في علوم الادارة في السنوات الاخيرة، بأعتبار الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور.

ولتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على الشركة إن تكون قادرة على اداء المهام بشكل افضل من المنافسين، في تحديد واشباع حاجات الزبائن. وعندئذ سيولي الزبائن قيمة اكبر لمنتجاتها مما يؤدي الى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية.

إن عملية تحسين جودة المنتج الذي تقدمه الشركة يجب إن تتماشى مع تحقيق تلك الاستجابة، كما هو الحال مع تطوير منتجات جديدة ذات سمات تفتقر اليها المنتجات الحالية.

اذ ان احدى الطرائق الرئيسة لتعزيز تنافسية المنظمة هي مواصلة تقديمها خدمات جديدة ذات نوعية افضل واستجابة اسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية رغبات واحتياجات زبائنها وكسب ولائهم لها فهي قد تكسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمة الافضل في الصناعة وتطور حصتها السوقية.

ويعتبر الزبون هو مركز اللعبة وهو الذي يحدد حاجاته اولاً ومن ثم على المنظمة ان تقوم بما يجب عمله لاشباع هذه الحاجات ويعتمد التنافس بين المنظمات على اساس من يستطيع ان يفي بهذه الحاجات بشكل افضل.

وان دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز لها يعتمد على قدرتها في التعرف على زبائنها ومدى تبنيها لعلاقات حميمة طويلة الامد معهم، فضلاً عن امكانيتها في المحافظة على زبائنها الحاليين وتحقيق رغباتهم والاستجابة السريعة لطلباتهم عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.

كما ان تلبية حاجات الزبائن من خلال الاصغاء اليهم، وادامة العلاقة معهم تصبح حميمة من خلال الاستجابة لطلباتهم.لذلك فان عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة يؤدي الى علاقات افضل مع الزبائن واكثر ربحاً، ومن ثم تملك المنظمة فهماً اكبر للحاجات وتوقعات الزبائن. وان العلاقات طويلة الامد يمكن ان تكون الممثل الاكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه، فالى جانب ذلك ان حاجات الزبائن تمثل الخصائص الاكثر اهمية لمنتجات وخدمات المنظمة فأن التغيرات في السوق يمكن رصدها من خلال التغير في حاجات الزبائن. لذلك يرى (Hill&Jones,2008) ان الميزة التنافسية تقود الى الربحية، وربحية الشركة تعتمد على ثلاثة عناصر على المستوى الاساسي هي:

- القيمة التي يضعها الزبون على منتجات المنظمة.
- السعر الذي تضعه الشركة على المنتجات.
- كلفة انتاج هذه المنتجات.

والقيمة للزبائن تعكس المنفعة التي يحصل عليها الزبون من المنتج او من الرضا التي يحصل عليها من استهلاك او امتلاك المنتج. وهي وظيفة خصائص المنتج مثل الاداء والتصميم والجودة وخدمات مابعد البيع. والشركة يجب إن تقوي قيمة المنتجات بالنسبة للزبائن وعندها سوف تكون لديها خيارات اكثر حول السعر. فهي تستطيع إن ترفع السعر لتعكس مقدار المنفعة او تستطيع إن تقلل السعر لجذب عدد كبير من الزبائن.

ويتضح من ذلك أن فهم حاجات وتوقعات الزبائن والاستجابة السريعة لطلباتهم وتحقيق رضاهم يتم في كيفية تقديم الخدمات الاضافية المرافقة للمنتجات بشكل يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم من اجل تلبيتها، والعمل على مواكبة توقعاتهم مع استمرار وادامة الاتصال والتواصل وبناء علاقات تتصف بالديمومة معهم، كل ذلك يساعد المنظمة في بناء ميزة تنافسية طويلة الامد من خلال وضع حاجات الزبائن في محور الانظمة والتطبيقات التسويقية.

3) كفاءة المنظمة Orgenazation Efficiency

ان الكفاءة الاساسية هي الموارد والامكانات التي من شأنها ان تميز المنظمة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة المتمثلة بالتسويق والتصنيع والتمويل والبحث والتطوير، ولا يمكن تطوير هذه الميزة من دون تطوير الموارد البشرية.

وتشير الكفاءة الى تقديم اعلى قيمة للزبون مقابل القدرالذي يعتقده الزبون مناسباً لتلك القيمة (Johnson & Scholse, 1997). وتعني لبعضهم الربح او العائد على الاستثمار، كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها. حيث تمثل الاستخدام الكفوء للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن) (Bowman, 1996).

وحدد (Johnson &Scholes, 1997) الكفاءة من خلال تخفيض الكلف الذي يمكن تحقيقه من خلال وسائل عديدة منها:

أ-اقتصاديات الحجم Economices of Scale : وهو مصدر تقليدي لمزايا الكلفة للمنظمات ذات المخرجات العالية حيث يساعد الحجم الاقتصادي على تخفيض كلفة الوحدة الواحدة.

ان احد مصادر اقتصاديات الحجم يتجسد في القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الانتاج. والتكاليف الثابتة هي تلك العناصر التي يجب تحملها من قبل الشركة لانتاج احد المنتجات مهما يكن مستوى المخرجات.

اما المصدر الاخر لاقتصاديات الحجم يتمثل في قدرة الشركات على الانتاج بحجم كبير للوصول الى درجة اكبر من التخصص وتقسيم العمل.

ان ادراك اقتصاديات الحجم يمكن ان يزيد ويدعم الربحية مقاساً بالعائد على رأس المال المستثمر ويمكن ان يتحقق في عمليات الانتاج، البيع، التسويق، والبحث والتطوير.

ب- تصميم العملية / المنتج Product /Process design: ويشمل تقييم الكفاءة في عمليات الانتاج (الطاقة، انتاجية العمل، معدل الانتاج). كما ان تصميم المنتج يؤثر على التكاليف والقدرة التنافسية لكل منظمة.

ج- الخبرة والتعلم Learning and Experience: يشير منحنى الخبرة الى عملية التخفيض المنظم لهيكل التكلفة. حيث تأخذ تكاليف تصنيع المنتج عادة في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها الناتج المتراكم من المنتجات.

اما اثار التعلم هي بمثابة وفورات في التكلفة، تنتج عن التعلم بالممارسة العملية، فعندما تزداد انتاجية العامل نتيجة التعلم بالتكرار ماهي افضل طريقة لتنفيذ المهمة وتنخفض تكاليف الوحدة كلما تعلم الافراد الطريقة الاكثر كفاءة لاداء مهمة معينة وفي منشآت التصنيع الجديدة تتعلم الادارة الطريقة المثلى لادارة وتشغيل عملية جديدة ومن ثم تنخفض تكاليف الانتاج نظرا لارتفاع انتاجية العامل وكفاءة الادارة. وقد لوحظ ان الشركات اليابانية جعلت من التعلم مكوناً رئيسياً ومحورياً من فلسفتها التشغيلية.

ان استمرار المنظمة في العمل لفترات طويلة يكسبها الخبرة، وهذا بـدوره يـؤدي الى تحسـين في الادارة والانتاج فضلاً عن التحسين في طرائق اكتساب المـدخلات وايصـال المخرجـات الى الزبـون. وهذا ينعكس على انخفاض الكلفة حيـث الـتعلم نتيجـة الممارسـة يـؤدي الى تقليـل الوقـت الـلازم لانتاج الوحدة الواحدة، وبالتالي زيادة عدد الوحدات المنتجة وانخفاض التكاليف.

وبين (Hill, 2003) ان معدل التعلم الذي استخدم على نطـاق واسـع في الصـناعة يشـير الى التخفيضات النظامية في تكلفة الانتاج وهذا ما يمثل ميزة في المنظمات الكبيرة التي تعتمد المنافسـة على اساس قيادة الكلفة.

فالكفاءة هدف بعيد المدى يتم فيه بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب اهداف متعددة كالربح والانتاجية والابداع وغيرها من الاهداف. واعتماد سياسة تخفيض الكلف يحقق مزايا عديدة للمنظمة مثل حصة سـوقية كبـيرة وان الزبـائن يرغبـون في الحصـول عـلى السـلع / الخـدمات مـن منظمات تبقى في السوق لمدة اطول. ويمكـن للمنظمـة مـن ردع منافسـيها عـن الخـوض في حـرب الاسعار، فضلاً عن دخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها في السوق.

وتعنـي الكفـاءة الإنتاجيـة (Adams & Lamont, 2003) اسـتمرار تحسـين قـدرة عـنصر الإنتاج بزيادة الإنتاج كماً بالإمكانيات المتاحة نفسها اذ تركز على زيادة الإنتاج او تحسين نوعيته او تقليل التبذير في المواد المستخدمة بالإمكانيات المتاحة نفسها كما ان تطوير الابداعات ضروري مـن خلال استخدام الافكار الجديدة التي تقود الى تخفيض الكلف وانتاج عـال وتضـيف قيمـة للزبـائن وهذا مايقود الى النجاح والوقوف بوجه المنافسين، حيـث ان اسـتمرار الميـزة التنافسـية والمحافظـة عليها من خلال خلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة اكثر كفاءة وفاعلية.

ويتبين من خلال ذلك أن المنظمة التي تطمح ان تكون كفوءة لابد من اتباعها اسـتراتيجيات متميزة لاضافة القيمة على أعمالها وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مـن خـلال تعظـيم الربحيـة عن طريق تقليل الكلف.

4) المقدرة الجوهرية Core Competence

تعرف المقدرة الجوهرية بأنها المهارات التي تمكن المنظمة من التفـوق في ادائهـا واكتسـاب القـدرة عـلى التنـافس بشـكل افضـل. اذ تتوقـف قـدرة المنظمـة عـلى تحقيـق اهـدافها وتنفيـذ اسـتراتيجياتها بنجـاح عـلى امتلاكهـا مقـدرة جوهريـة تمكنهـا مـن التفـوق عـلى منافسـيها. ويـرى (Johnson & Scholes, 1997) ان المقدرة ترتبط بتلك المحاور الاتية:

أ- تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة.

ب- تحليل وتحديد المقدرة الموجودة.

ج- الموازنة بين الموارد والنشاطات ووحدات الاعمال.

كما عرفها (Spend love, 2007) عـلى انهـا السـلوكيات للممارسـات الاسـتراتيجية لتحقيـق النتائج المرغوبة، من خلال مواردها الكامنة.

وبين (Johonson & Sholes 1997 ,) بأنها المـؤشر عـلى مقـدرة المنظمـة في التفـوق عـلى منافسيها من خلال ادائها وعند ذاك تكون مصدراً من مصادر بنـاء الميـزة التنافسـية المسـتدامة. في حين يرى كـل مـن (Cardy & Gandz, 2007) ان مـنظمات اليـوم تواجـه تحـديات كبـيرة تتمثـل بالمنافسة الشديدة والتقلب في اذواق الزبائن، لذلك يستوجب ان تكون مرنة لمسـاعدة العـاملين في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم، وهـذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهـتمام بـالخبرات والمهـارات لتطـوير قـدرات العـاملين مـن جانـب وتعزيـز مقدرات المنظمة من جانب اخر.

وأكد ((Lei Pitt&،1996) الى أهمية القدرات الجوهرية للمنظمة في انها:

- ❖ ستجعل المنظمة ذات سمعة خاصة وهذه السمعة صعبة التقليد من قبل الآخرين.
- ❖ تساهم في تقـديم بـدائل للنمـو الاسـتراتيجي، كـالتنوع العـالمي، والتطبيقـات الجديـدة للتقانة الحديثة.

❖ تساهم في إنقاص درجة اللاتأكد وتؤدي إلى المساعدة في بناء المساعدة في بناء الميزة التنافسية.

واوضح (Johnson & Schools،1999) أنها أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. إذ أشار إلى أن القدرات الجوهرية والتي يمكن أن تمتلكها المنظمة والتي هي صعبة التقليد، وصعبة الحصول عليها من المنافسين، هي المفتاح الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وعلى المدى البعيد.

وان المقدرات الجوهرية تساعد المنظمة على تحديد الإستراتيجية المناسبة بشأنها، وأن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل بمواردها النادرة وقدراتها الجوهرية وقدراتها التنافسية.

ويشير (Johnson & Scholes) الى خطوات تحليل المقدرة الجوهرية في المنظمات كما يأتي:

1- تدقيق الموارد والقدرات.

2- تحديد المقدرات الجوهرية.

3- خلق الموازنة بين الموارد والكفاءات ووحدات العمل.

4- تحديد القضايا الرئيسية.

ويرى (Hitt, etal , 2001) ان الموارد Resource هي مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الانتاج التي تتمثل برأس المال، المعدات، المهارات الفردية للعاملين، المعرفة، براءات الاختراع، الموارد المادية، التمويل، موهبة المديرين وفي مجال اوسع ان هذه الموارد تشمل الافراد والمجتمع والمظاهر التنظيمية.

وبشكل عملي الموارد لوحدها لاتعطي ميزة تنافسية للمنظمة لذلك لابد للمنظمات ان تمتلك القدرة لتحويل تلك الموارد الى مقدرات استراتيجية، وان تختار مزيج المدخلات الذي يتضمن مزيجاً من المهارات البشرية، والموارد الاولية، والخدمات الخارجية والمعدات الملائمة مع المواقع التنافسية وقدرتها في الحصول على تلك الموارد.

وتصنف الموارد في المنظمة الى موارد ملموسة Tangible Resource وموارد غير ملموسة Intangible Resource فالاولى تتمثل بالموجودات التي نستطيع ان نراها

ونقيسها مثل معدات الانتاج، مباني التصنيع، اذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية.

اما الثانية فوصفها (Kragewski, etal , 1996) موجودات متجذرة بعمق تأريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت وهي موجودة بشكل فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.

ان استخدام موارد المنظمة وقدراتها حيث يعدها مقدرة جوهرية من خلال جعل هذه الموارد غير قابلة للاستنساخ والتقليد واضافة القيمة لها بحيث لاتستطيع المنظمات الاخرى الحصول عليها بسهولة بسبب كلفتها العالية. ويرى ايضاً انه من خلال هذه المعايير تتبنى المنظمة منهجاً لبناء المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويعد (Thompson & Stickland, 2003) المقدرات الجوهرية نقاط قوة لموارد المنظمة وافضل الطرق للتفوق على المنافسين.

واشار (Hayes, 2008) الى خطوات لتحديد بناء المقدرات الجوهرية منها:

أ- تحديد حاجات المنظمة للمقدرات من خلال تحديد الحاجات الكلية للمنظمة.

ب- تخطيط وصياغة استراتيجية المقدرة.

ج- تنفيذ استراتيجية المقدرة.

د- تقويم النتائج.

وان بناء المقدرات الجوهرية يتحقق من خلال عمليات التغيير والتحسين المستمر والتركيز على استراتيجية المنظمة في كل مستوياتها.

ويصف (Hitt, etal , 2001) المقدرات الجوهرية بالصفات الاتية:

1- مهمة لبقاء المنظمة للأمد القصير أو البعيد.

2- غير واضحة للمنافسين.

3- صعوبة تقليدها.

4- تبنى من مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات.

5- امكانية تحقيقها في كل الاوقات.

6- ضرورية للمنتجات الاساسية.

7- حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية للمنظمة.

8- ممكنة تسويقياً وتجارياً.

- مصادر المقدرات الجوهرية

إن بناء الميزة التنافسية المستدامة يكون من خلال اعتماد المنظمات على مقدراتها الجوهرية الداخلية اولاً ويحدد مصادرها بموارد المنظمة وكيفية ادارتها وقابلية المنظمة الديناميه للحصول على الفرص الجديدة، ولمقدرتها الخارجية ثانياً من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات المنافسة والعلاقات التكاملية مع المجهزين والموزعين والزبائن. ومن جهة اخرى يتبنى (Spendlove , 2007) مصادراً للمقدرات الجوهرية والتي تتجسد في الموارد والقابليات المنظمية، الا إن تركيزه يكون على موارد المنظمة، لذا فقد صنف موارد المنظمة الى ثلاثة تصنيفات: - الاول: الموارد الممكنة والمتوافرة حالياً للمنظمة.الثاني: الموارد اللازمة لتحقيق القيمة المميزة للمنظمة.الثالث: قابليات المنظمة الاستيعابية ومهارات اعضاء المنظمة في تحقيق التوافق بين موارد المنظمة وعمليات اعمالها. ويؤكد (نجم،2008) إن مصادر المقدرات الجوهرية للمنظمة تكمن في التعلم الجماعي لتوليد واكتساب المعرفة والتوافق بين العمليات التكنولوجية بما يحقق التمكين التكنولوجي للمنظمة.

والشكل(21) يوضح مصادر المقدرات الجوهرية والتي تعد اساساً للتفوق على المنافسين او اضافة قيمة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ربط موارد المنظمة المميزة مع مقدراتها الجوهرية التي تحقق قيمة استراتيجية مضافة لها، اذ يكون هذا الترابط صعب التقليد من المنافسين وبما يحقق لها التمايز.

	التماثل مع المنافسين وسهولة التقليد	التماثل مع المنافسين وصعوبة التقليد
الموارد	الموارد الضرورية	الموارد المميزة
المقدرات	المقدرات	المقدرات الجوهرية

شكل (22)

مصادر المقدرات الجوهرية

Source: Johnson, Gerry & Scholes, Kevamk, (1997), " Exploring Corporate Strategy , prentice hall , P:194

- انواع المقدرات الجوهرية

تسعى المنظمات الى بناء مقدراتها الجوهرية من اجل تحقيق التفوق في ادائها على منافسيها إذ يصنف (Coyne , et al:1997) المقدرات الجوهرية الى نوعين:

1- مقدرات البصيرة: وتكمن هذه المقدرات في قدرة المنظمة على اكتشاف او تعلم الحقائق والنماذج التي تخلق الاساس للمزايا التنافسية وتتضمن:

أ- المعرفة العلمية والتكنولوجيا التي تقود الى الاختراعات.

ب- البيانات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة وتقود الى بناء قاعدة المعرفة المنظمية.

ج- الإبداع في ابتكار المنتجات الناجحة.

د- تحليل قيمة المقدرات ذات القيمة الاستراتيجية والتي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

2- مقدرات التنفيذ الاستباقي: وتتجسد هذه المقدرات بإمكانية التغيير بنوعية المنتج (سلعة او خدمة)النهائي وباستخدام المدخلات ذاتها، اذ تعتمد على مهارة وقدرات العاملين العالية في تحقيق التنوع والتوسع في المنتج بما يحقق فاعلية مخرجات المنظمة.

اما (Mazzarol, 1999) فيحدد انواع المقدرات الجوهرية طبقاً لقيمتها الاستراتيجية: بالجودة العالية – الحصة السوقية المتميزة – والاسم التجاري وخصوصاً للمنظمات الخدمية.

اذ ان الاستراتيجية هي النشاط الاكثر وعيا بالمقدرات الجوهرية core competency داخل الشركة وبالمنافسة والسوق خارج الشركة، لهذا فان الشركات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الارجح من الشركات الناجحة. واذا كان هذا ينطبق على الشركات التقليدية فانه بدرجة اكبر ينطبق على الشركات القائمة على المعرفة، وهذا يعود ليس لان الاستراتيجية نفسها ومشروعاتها الاساسية للاستقرار او النمو هي عمل معرفي وحسب وانما ايضا لان عمل هذه الشركات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو بدون تميزها في المعرفة أي قدرتها على ان تأتي بالجديد في الرؤى والاساليب والمنتجات والخدمات والعمليات. وهذا يعني ان المعرفة نفسها اصبحت هي السلاح الاستراتيجي وذلك بمعنيين على الاقل. الاول هو ان وضع وتطوير الاستراتيجية عموما هو عمل معرفي راق من الدرحة الاولى من حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد.. والثانية هو ان المعرفة كموضوع بات يأتي بالاساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق.

لقد كانت المعرفة ذات دور اساسي سواء كتفكير استراتيجي او كميزة تنافسية، ومع ذلك فان التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة اخذت تتطور في عقد التسعينات من القرن الماضي حيث اصبحت المعرفة المصدر للميزة التنافسية والسلاح التنافسي الذي يعول عليه في انشاء المعرفة الجديدة وتطبيقاتها في منتجات وخدمات وعمليات جديدة او في التعلم أي نشر ميزة المعرفة الجديدة في كل انحاء الشركة.

ويتضح من ذلك ان المقدرة الجوهرية هي اساس المنظمة التنافسية واساس قاعدة المنافسة في المستقبل. ومن خلال الصفات اعلاه نرى ان المقدرة الجوهرية ليست شيئاً ثابتاً وانما تتغير بتغير البيئة لغرض الاحتفاظ بالمزايا التنافسية وادامتها.

5) التداؤبية

التداؤبية تعني بأن الكل اكبر من مجموع الاجزاء. وهذ يعني إن عمل وحدتين استراتيجيتين معاً يحقق اكثر مما تحققه الوحدتين لو عملت بشكل منفصل. والتداؤبية بين وحدات العمل الاستراتيجية تمنح الميزة التنافسية المستدامة وتكون مستدامة بشكل حقيقي لانها موضوعة حسب خصائص المنظمة التي تكون فريدة. والمنافس قد يقلد المنظمة للحصول على الموجودات او المهارات المعنية. وكنتيجة للتداؤبية فان جمع وحدات العمل السراتيجية قد يحقق:

أ- زيادة قيمة الزبون وبالتالي زيادة المبيعات.

ب- تخفيض كلف التشغيل.

ج- تقليل الاستثمارات.

ويعتبر تحقيق التداؤبية بين وحدات العمل والوظائف احد اهداف تنفيذ الاستراتيجية. وهذا هو سبب استمرار الشركات في اعادة التنظيم بعد كل اكتساب. فالتداؤبية يمكن إن يقال انها موجودة لدى الشركة اذا كان العائد على الاستثمار (ROI) للاقسام مجتمعة اكبر من مجموع عائد لكل قسم اذا كانت مستقلة. وحسب Goold&Lamphell فان التداؤبية يمكن إن توجد على ستة اشكال:

1) التشارك بمعرفة كيف: الوحدات المجتمعة غالباً ما تستفاد من التشارك بالمعرفة او المهارات. وهي تعني رفع المقدرات الجوهرية.

2) الاستراتيجيات التعاونية: إن اصطفاف استراتيجيات العمل لوحدتي عمل او اكثر قد يعطي ميزة مهمة للشركة من خلال تقليل التنافس بين الوحدات وتطوير استجابة تنسيقية للمنافسين المشتركين لكل الوحدات (استراتيجية افقية).

3) التشارك بالموارد الملموسة: إن الوحدات المجتمعة ممكن إن توفر المال احياناً من خلال التشارك في الموارد، مثل مختبرات البحث والتطوير او استخدام تسهيلات تصنيعية مشتركة.

4) اقتصاديات الحجم او النطاق: إن تنسيق تدفق المنتجات والخدمات لوحدة معينة مع وحدة اخرى يمكن إن يقلل الخزين ويزيد من مقدار الانتفاع من الطاقة ويحسن الوصول للاسواق.

5) القوة التفاوضية المتراكمة: الوحدات مجتمعة يمكن إن تجمع مشرياتها للحصول على قوة تفاوضية على المجهزين لتقليل الكلف او تحسين الجودة. ونفس الشيء ممكن إن يحصل تجاه الموزعين.

6) ايجاد اعمال جديدة: تبادل المعرفة والمهارات ممكن إن يسهل انتاج منتجات وخدمات جديدة من خلال استخراج النشاطات الخاصة من الوحدات المتنوعة وجمعها بوحدة جديدة او من خلال تأسيس مشروع مشترك بين وحدات العمل.

واشار (نجم، 2003) الى إن التداؤب يتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة او مهارة او اختصاص مع وظيفة او مهارة او اختصاص اخر مما ينتج قدرة اكبر من كلا القدرتين في حالة الانفراد.

والتداؤبية هي احدى وظائف الاستراتيجية والتي تبرز في البيئة الداخلية، ذلك إن الاستراتيجية تحدث حالة التداؤب بين العمليات والانشطة الجارية في المنظمة. اذ إن للاثار التداؤبية والتناغمية حالة تكاملية تخلقها الاستراتيجية، ذلك إن نشاط المنظمة وعملها الجاري من خلال الاستراتيجية يكون اكثر تأثيرا وفاعلية مما لو مارست هذه المنظمة نشاطها بعيدا عن تحديد استراتيجية معينة، ومن الشواهد على الاثار التداؤبية والتناغمية المعتمدة من قبل منظمة ما انعكاساتها من خلال:

أ- تعزيز كفاءة العمليات.

ب- تعظيم الانتفاع من الموارد.

ت- دفع المنظمة لاستثمار الفرص في البيئة الخارجية.

ث- فتح افاق التأثير على القوى والعناصر الخارجية.

وعلى الادارة التيقظ والحذر تجاه خلو الاستراتيجية من حالة التداؤب والتناغم، فقد تنشيء مثل هذه الحالة تدني كفاءة العمليات وسوء استخدام الموارد المتاحة والافادة منها، وانخفاض قدرة الاستراتيجية على تحقيق حالة التوازن مع البيئة الخارجية.

6) الحصة السوقية

تعبر الحصة السوقية للشركة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس اثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق، وتعتبر الشركة التي تحصل على اكبر حصة سوقية شركة رائدة تقود الى تغيرات في الاسعار او تقديم منتجات جديدة او ادخال تكنولوجيا حديثة في السوق، وتحقيق تغطية سوقية لمنتجاتها. وتقوم المنظمة بإتباع عدة طرائق من اجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.المنظمة تقوم باقتناص الفرص التي تؤدي إلى زيادة أرباحها، كما تسهم في زيادة القيمة التي لها الأثر الكبير لدى المجهزين وأصحاب المصالح، وأساس لمواجهة المنافسين وتحقيق مزايا تفتقر لها المنظمات الأخرى. كما تعتمد المنظمات في بعض الأحيان إستراتيجية محددة تدعم مشروع عملها مع تحديد العمليات والأنشطة المساندة لهذه الستراتيجية من اجل تحقيق أهدافها وزيادة الإرباح، فالهدف هو نمو العائد على الاستثمار، كما تتبع الستراتيجيات القصيرة والطويلة الأمد من اجل تحقيق العوائد من خلال تحسين الحصة السوقية، وبما يسهم في زيادة حجم المبيعات في السوق. كما يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأرباح، ومن ثم نمو الزبائن وبالتالي حصة سوقية اكبر، وتدفقات نقدية أعلى، ويتم بلوغ أهداف الستراتيجيات عبر تفاعل جهود العاملين في جميع أنشطة المنظمة. كما ترتبط زيادة الحصة السوقية باستخدام المنظمة للأساليب الكمية والإحصائية التي تساهم بشكل فعال في التخطيط الستراتيجي وتطوير المزايا التنافسية لها.

ويرى (Pitts & Lee, 1996) إن اعتماد سياسة تخفيض الكلف يحقق مزايا عديدة للمنظمة مثل حصة سوقية كبيرة، وأن الزبائن يميلون للحصول على السلع/ الخدمات من منظمات مسيطرة على شعورهم بكونها ستبقى في السوق لمدة أطول، كما يمكن للمنظمة ردع منافسيها عن الخوض في حرب الأسعار، فضلاً عن كونها رادع لدخول منافسين جدد مما يزيد من قيمتها في السوق.

كما يعد مؤشر زيادة رضا العاملين من القياسات غير المباشرة لتحسين كفاءة أداء المنظمة، بعد رضا الأشخاص عن المنظمة يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، فالمنظمة التي تطمح إلى أن تكون كفوءة لابد أن تكرس الجزء الأكبر من اهتماماتها لخلق قناعة

لدى أعضائها بالأهداف المحددة مما يحقق التوازن للفرد والجماعة والمنظمة ومن خلال ذلك تتوافر أسباب البقاء والنمو، فكلما زاد رضا الأشخاص كلما ازدادت إسهاماتهم نحو تحسين كفاءة المنظمة. أما مؤشر تطوير الإبداعات المنتجة فهو ضروري من خلال إدخال أفكار جديدة وأساليب تؤدي إلى إنتاج عالٍ، وكلف واطئة، أو قيم مضافة للوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة النجاح والبقاء المرغوب به للمنظمة.

7) المرونة Flexibility

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs,1991).وعرفها (Dilworth,1992) بانها قدرة المنظمة لاستجابة التغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج.ويشير (Evans,1997) الى ان العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي اذ تعبر عن سعة نظام الانتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع ظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات. ويفسر (Heizer, 1999) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.اذ تعبر المرونة من المنظور الاستراتيجي عن قدرة المنظمة على المنافسة وذلك بتقديم منتجات واسعة في الوقت الذي تكون فيه المنظمة قادرة على تطوير منتجات جديدة ويقص بالمرونة مدى تكييف المنظمة نظامها الانتاجي للتغييرات البيئية المحتملة واتساع الطلب.

اما من وجهة نظر(Heizer,2001) فهي امكانية اجراء الغيرات الجوهرية في الموقع السوقي والتي تعتمد على الابداعات والتصميم والاحجام.

والمرونة الاستراتيجية تعني "مقدرة الاعمال على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، اذ تقاس المرونة الاستراتيجية بمستوى سرعة وكيفية ونتائج استجابة الاعمال للتهديدات او الفرص التنافسية وفي المجالات الاستراتيجية الملائمة والمتواضعة مع القوى البيئية ". اذ تهدف الى تحليل التفاعلات الحركية بين مختلف المتغيرات البيئية، فالمرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الابعاد والعوامل وهو يتطلب التزود

بالعديد من الاجراءات والادوات الاستراتيجية لتأمين المستوى الكفوء من الاستعلام والتحليل والمتابعة والرقابة لمتغيرات البيئة التنافسية. وتعد المرونة الاستراتيجية هدف استراتيجي يرتكز على مدى قدرة الاعمال على تنويع استراتيجياتها ومنتجاتها واسواقها وتشكيلها بالتوافق مع مرونة مواردها وقدراتها الاستراتيجية. وللمرونة الاستراتيجية مكونين اساسيين اولهما داخلي ويعكس مرونة ردود الافعال تجاه حركية وتعقيد بيئة المنافسة عبر تكييف وإعادة تشكيل الموارد والمقدرات الاستراتيجية، وثانيهما خارجي يعكس مستوى مرونة الاستجابة للضغوط التنافسية الخارجية.

ويرى (Karajewski&Ritzman,1996) إن المرونة ممكن إن تقسم الى نوعين وهي:

أ. الايصائية Customization

وتعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة (Uniqe Needs) لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتوج الدائمة للتغير. وتشير الادبيات الى إن سمة الايصائية الوسعة ستكون شائعة الاستعمال بين منظمات الأعمال اذا تستهدف مخرجات المنظمة التي تنتهج الايصائية الواسعة لتحقيق الميزة التنافسية انخفاض كلفتها والانتاج بكميات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المنظمة فضلاً عن الجودة العالية لتشكيلة الخدمات.

ب. مرونة الحجم Valume Flexibility

تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الانتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب. وقدم (Slack) اربعة انواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن (الساعاتي،2000):

1- مرونة (المنتوج، الخدمة): القابلية على انتاج منتوجات وخدمات جديدة وتقديمها او تعديل المنتجات والخدمات الحالية.

2- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.

3- مرونة الحجم: القدرة على تغير كمية المخرجات

4- مرونة التسليم: القدرة على تغير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

8) الكلفة Cost

يمكن استخدام الكلفة كبعد اساسي تتنافس من خلالـه المـنظمات عـبر سـعيها الى المحافظـة على او تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجـم (Economies Of Scale) اهمهـا تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة.

اذ تعد الكلفة الادنى البعد التنـافسي الاقـدم الـذي سـعت لاعـتماده الكثـير مـن المـنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل مايمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فانها ستمتلك ميزة تنافسـية تسـتطيع مـن خلالهـا إن تنـافس في السـوق وامكانية السيطرة عليه. وبذلك فان التركيز على تخفيض الكلفة سوف ينعكس عـلى السـعر النهـائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الاسواق التي يكـون بهـا المسـتهلك اكـثر حساسـية تجاه الاسعار. ومن ابرز العوامل التي تؤدي الى تخفيض الكلف هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الاقل في الموارد وبخاصة في المواد الاولية مع وجود انظمة خزن متقدمة.
- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته مـن التلـف او التقادم.
- الارتقـاء بمسـتوى اسـتغلال الطاقـات المتاحـة في موجـودات الشركـة لتقليـل نسـبة تـأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الانتاج.

وتعتمد الاستراتيجية عـلى قـدرة المنظمـة في تـوفير الخدمـة او السـلعة بتكـاليف منخفضـة مقارنة بالمنافسين. فـالافتراض الاسـاس والعمـلي لاسـتراتيجية قيـادة اقـل التكـاليف يتمثـل بـامتلاك المنظمة لميزة الكلف على المنافسين الاخرين وبالتالي الحصول على حصة سوقية اكبر للمنظمة.

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية على اساس بعد الكلفة قيام مدراء العمليات بتحديد كلف العمل والمواد الاولية والكلف الاخرى بهدف تصميم نظام يسهم في تحقيق كلفة الوحدة الواحدة ويتطلب ذلك المزيد من الاستثماراتواتمتة المعدات والتأهيلات (Karajewski&Ritzman,1999) وتسعى ادارة العمليات لتخفيض الكلف من خلال تخفيض الكلف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الاولية وتخفيض معدلات الاجور وتخفيض مستويات انتاجية عالية (Dilworth,1992). واشار (Slack et al ,1998) الى إن الكلف تصنف الى ثلاثة اصناف ويجري متابعتها والتأثير عليها وهذه الكلف هي:

- كلف القوى العاملة.
- كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا.
- كلف المواد الاولية.

وقد اشارت (العزاوي، 1993)الى إن المنظمة التي ترغب في اعتماد الكلف كهدف رئيسي في ادارة عملياتها فانها تعمل على مايلي:

أ- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات.

ب- استعمال المعدات لاطول فترة.

ج- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل كلفة اعادة المعالجة اليومي.

واكد (Dilworth,1996) إن مايميز المنظمة التي تركز على الكلف لتحقيق ميزة تنافسية بانخفاض رؤوس اموالها وقوة عملها وكلف عملياتها مقارنة مع المنظمات المنافسة في السوق.

9) الفاعلية Effectiveness

إن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تتمكن من بلوغ اهدافها وهذه الاهداف عبارة عن غايات مستقبلية تتطلب وسائل فاعلة للوصول اليها والتي بدورها تتمثل بالقرارات الفاعلة التي تتخذها المنظمة.

وتعرف الفاعليـة بأنهـا قـدرة المنظمـة عـلى تأسـيس المـوارد المتاحـة و اسـتخدامها بكفـاءة لتحقيق أهداف محدودة (Daft,2001).وعرفت الفاعلية بانهـا درجـة تناسـب المخرجـات الفعليـة للنظام مـع مخرجاتـه المخططـة (غـراب، 1995). ويـرى (Clark, 2000) بـان الفاعليـة عبـارة عـن المسـافة السـيكولوجية بـين مـاهو متوقـع إن يحصـل مـن نتـائج وبـين مـاهو حاصـل فعـلاً. واكـد (Cherniss,2002) إن الفاعلية ماهي الا انعكاس لقدرة المنظمة التفاوضـية عـلى اسـتثمار الفـرص والحصول على ماتحتاج اليه من موارد بيئية تتسم بالندرة.

ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد ويشتمل على عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير \ المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد \ المدخلات: تقاس فاعلية المدير\المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخليـة:تكـون منظمـة فعالـة إن تـدفقت المعلومـات بـيسر وسـهولة، وسـاد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العـاملين،مع أدنى قـدر مـن النـزاع الضـار و الصراع السياسي.
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصـالحها بالمنظمـة ولهـم مصـلحة في بقـاء المنظمـة واستمرارها.

ويصف كلا من (Reynold, 2002) و(Gross, 2002) الفاعليـة المنظميـة تكمـن في قـدرتها على استخدام الموارد المتاحة والمحدودة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس.

وعـرف (Jones, 19984) الفاعليـة المنظميـة بأنهـا قـدرة المنظمـة عـلى إشـباع حاجـات المستفيدين فيها والمؤثرين في بقائها وهم (العاملين، المجهزين، المالكين، الجهات الحكومية، الدائنين، الزبائن... الخ) مما تؤكد الحكم على مدى فاعلية المنظمة من خلال قدرتها عـلى إشـباع طموحـات وتطلعات المستفيدين الاستراتيجيين التي ترتبط وتتعامل معهم.

ويرى Katz & Kahn أن الفعالية يمكن تعريفها و فهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب .فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاسـتثمار بكافـة الطـرق،

كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، والفعالية تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة.

كما عرفها kast & all بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها في السوق، و تحقيق رضا العاملين و العملاء، وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية .كما أوضح كل من Steern &Mahoneyأن الفعالية تعني الإنتاجية المرتفعة، المرونة، قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والابتكار .و يرى فريق من الكتاب و الباحثين Yuchtman & Seasher Etzioni أن الفعالية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

لذلك تعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محدودة. ومفهوم الفاعلية متعدد الأبعاد،ويشتمل على عدة معايير أهمها:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية المدير \المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد \ المدخلات: تقاس فاعلية المدير\المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية:تكون منظمة فعالة إن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة , وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين ,مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.
- رضا الجماعات والأطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

❖ مداخل دراسة الفاعلية

تناول (Daft, 2001) مداخل دراسة الفاعلية بنظرة مختلفة وقسمها على ثلاثة مداخل تقليدية (الأهداف- موارد النظام- العملية الداخلية) ومدخلين معاصرين (أصحاب المصالح- القيم التنافسية). وهي كالاتي:

أ- المداخل التقليدية

1. مدخل الأهداف The Goals Approach

يمثل هذا المدخل الرؤية التقليدية للفاعلية وأكثرها شيوعاً واستخداماً في الدراسات التنظمية، والسبب يعود إلى سهولة استخدامه وضعف تأثير المقوم في عمليات قياس الفاعلية خاصة في حالة وضوح الأهداف المحددة وقابلية قياسها كماً ونوعاً وعكس ذلك يجعله في غاية التعقيد، ولطبيعة خصائص الأهداف المنظمية ذات التعدد والتصارع في حاجات أطراف المصالح ورغباتهم في المنظمة. وفي ظل هذا المدخل تحدد فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها للأهداف المنوطة بها (Robbins: 1990)، (Griffin, 1993)، (Daft: 2001)، (Wheelen & Hunger, 2004)، إلا أن تبنى مدخل الأهداف، يتطلب وضع افتراضات منها أن لدى المنظمات أهدافاً واضحة وقابلة للقياس كماً ونوعاً،لا أن هذا المدخل صاحبه الكثير من المشكلات خاصة حول افتراضاته للتأكد من مدى مصداقيتها وقدرة المنظمات على توفيرها ومن هذه المشكلات من نحو ما يشير إليه بعض الباحثين (Bedein & Zanmuto, 1991)، (المرهضي، 1996)، (آل ياسين، 1998)، (القريوتي، 2000) هي:

- تعدد الأهداف المنظمية وأتسامها بالتناقض، بحيث أن الفاعلية في تحقيق هدف معين التي ترتبط عكسياً بالفاعلية في تحقيق أهداف أخرى.
- وجود عدة مستويات من الأهداف (قصيرة، متوسطة، طويلة).
- صعوبة قياس بعض الأهداف المنظمية لمنظمات منها المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح لتأكيدها تحقيق أهداف صعبة القياس (المنفعة الاجتماعية).
- عد الأهداف حالات مثالية deal states مما يجعلها مقياساً غير واقعي بوصفها مستهدفات قد لا تستطيع إدارة المنظمة الوصول إليها في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب.
- تغير الأهداف بتغير المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة.
- قياس الفاعلية على وفق قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف دون الأخذ بنظر الاعتبار العوامل والمؤثرات الأخرى ومنها الكفاءة يجعلها مقياساً غير دقيق.

2. مدخل موارد النظام System Resource Approach

ظهر هذا المدخل خلال الستينات والسبعينات كرد فعل للانتقادات التي تعرض لها المدخل السابق (Bedeian & Zammuto, 1991)، (العاني، 1996)، وتشير أدبيات الفاعلية المنظمية إلى أن دراسة (Georqopulos & Launbaum) هي أول دراسة لاستخدام مدخل النظم لتحليل فاعلية المنظمة، والفلسفة التي يقوم عليها هذا المدخل في تصور الفاعلية المنظمية بأنها القدرة التساومية للمنظمة في الحصول على الموارد واستخدامها بشكل كفوء لتحقيق الأهداف (المخرجات) بهدف المحافظة على التوازن والاستقرار (Robinss, 1990) ويركز على أن الفاعلية تعتمد على طبيعة العلاقات التي تحددها مع بيئتها فضلاً على إدارة التكاملات المتبادلة ضمن المنظمة وقدرتها على الإدارة والسيطرة على البيئة الخارجية.

تأتي أفكار هذا المدخل مناسبة لبعض المنظمات (غير الهادفة للربح) عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية لها بمؤشرات الفاعلية الأخرى (الأهداف) لصعوبة قياسها، مثلما يمكن استخدامه في المنظمات الهادفة للربح التي تنافس على أساس امتلاكها لأفضل الموارد مقارنة بالمنافسين.

ورغم التغير الذي أحدثه المدخل في تفسير الفاعلية المنظمية والمتمثل بالتحول الفكري من النظرة إلى الأهداف إلى الاهتمام بموارد النظام والتكيف البيئي ذي البعد التكاملي المترابط في تقويم الفاعلية المنظمية بوصفها حصيلة فاعلية الأجزاء وربطها مع متغيرات البيئة، مما يعد تحول فكري في مجال الفاعلية، مع ذلك تعرضت أفكاره وافتراضاته لانتقادات شتى، لاسيما ما يتعلق منها بتركيزه على المدخلات التي تمثل الموارد الأفضل من البيئة اكثر من الاستخدام لها، صعوبة التشغيل (Difficulty of operationlization) نتيجة عدم وجود معايير تتعلق بالاستغلال الأفضل للموارد، وعدم التحديد الواضح للموارد ذات العلاقة بقياس الفاعلية، والتركيز العالي في الحصول على الموارد اكثر من حسن استخدامها، أما (Robbins, 1990)، (Bedeion Zomuto, 1991)، فيضعا مأخذا عليه بأنه يركز على الوسائل اكثر من التركيز على الفاعلية، ناهيك عن صعوبة قياس العمليات الداخلية.

3. مدخل العملية الداخلية Internal process Approach

يركز هذا المدخل على جودة العملية الداخلية أو الأنشطة الداخلية للمنظمة في تقدير الفاعلية ولا يهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية مثلما هو حال مدخل الموارد (Narayanan & Nath, 1993) إذ تقاس الفاعلية المنظمية طبقاً لهذا المدخل بالكفاءة والصحة المنظمية (Organizational health).

مما يصور (آل ياسين، 1998)، (Daft, 2001:)، (Merier, et al, 2004) المنظمة الفاعلة هي التي تمتلك عمليات داخلية تكون فيها الأنشطة متكاملة منسجمة مع بعضها البعض وقادرة على تحقيق إنتاجية عالية مع عاملين سعداء وقانعين في أداء مهامهم.

يتضح مما تقدم أن هذا المدخل يقدم نظرة محدودة للفاعلية المنظمية في الأمد الطويل بتركيزه على الكفاءة، ولا ينظر للبيئة الخارجية وإنما يضع بالاعتبار الآليات الداخلية للمنظمة وقدراتها على استخدام مواردها محل الاهتمام،مما جعلها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات أو مخرجات المنظمة من وإلى البيئة مؤثرات في فاعليتها حتى في حال اتصاف تلك البيئة بالتغير السريع إلا أنه مع تلك المآخذ إلا أنه أهميته تنبع من اهتمامه المتزايد باتساق وتناغم العمليات الداخلية مع الاستخدام الكفوء للموارد اللذين ينعكسان في مظاهر الصحة التنظمية والكفاءة بالمنظمة.

ب. مداخل التقييم المعاصرة

تتضمن المداخل المعاصرة للفاعلية المنظمية مدخلين أساسين هما مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder)، مدخل القيم التنافسية Competing Value.

1. مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder Approach)

يطلق عليه فريق من الباحثين تسمية المنتفعين الاستراتيجيين أو الجهات الاستراتيجية المؤثرة من المنظمة (Robbins, 1990)، (المرهضي، 1996)، (آل ياسين، 1998)، (Jones, 1998).(القريوني، 2000)، (Daft, 2001).

برز هذا المدخل بديلاً عن المداخل التقليدية إذ انبرى مؤيدوه إلى احتواء تصورات المداخل السابقة بوصف كل منها يقدم بعض الجوانب للفاعلية المنظمية ولا تشتمل

عليها جميعاً، مثلما أنها لا تتيح للمدراء قياس الفاعلية في كل المواقف التنظيمية، لـذلك اتجـه نحـو تقديم مدخل تكاملي للفاعلية يسـتوعب في منظـوره الشـامل كـل جوانـب المنظمـة والعديـد مـن المؤشرات بإطار منفرد مثلما هو حال المداخل السابقة، إذ وجهـت الأنظـار صـوب الاهـتمام بنتـائج أداء المنظمة (مدخل الأهداف)، الاهتمام بالبيئة (مدخل موارد النظام)، العمليات الداخلية (مدخل العملية الداخلية)، وتسليمه بفكرة خلق التوازن بين الأهداف المتعارضة لمجموعة المصالح (داخلية، خارجية).

يقوم هذا المدخل على فكرة أن المـنظمات مجـالات سياسـية (Political Arenas) تتصـارع فيها المصالح المختلفة للسيطرة على الموارد وضمن فلسفته فأن الفاعلية المنظمية تمثل الكيفية التي تنجح فيها المنظمة من تلبية مطالب الجهات المؤثرة فيهـا بشـكل اسـتراتيجي والتـي يعتمـد عليهـا مستقبل بقاء المنظمة واستمرارها.

في ضوء هذا المدخل تكمن الفاعلية في قدرة المنظمـة عـلى إرضـاء أصـحاب المصـالح بفعـل الموازنة بين احتياجات ومصالح المستفيدين المتعاملين مع المنظمة وتقليل التعارض بينها. مما يجعله مدخلاً يقدم صورة غنية عن الفاعلية تـتجلى في النظـرة الواسـعة لهـا مـن المـدخلات إلى العمليـات والمخرجات على عكـس المـداخل الأخـرى مـع أخـذه في الاعتبـار كـل مـن عوامـل البيئـة الداخليـة والخارجية واهتمامه بالمسؤولية الاجتماعية فضلاً عن عدم اعتماده عـلى مـؤشر واحـد للقيـاس بـل مجموعة مؤشرات، ناظراً للفاعلية كمركب مفاهيمي متعدد المعاني ومختلف الجوانب مـما يجعلـه مفهوماً معقد الأبعاد يحتاج إلى معايير متعددة لتحديد ضعف قدرة المعيار المفرد على القياس لأنـه يعني أشياء مختلفة لناظريه لأنهم ينظرون إليه كـل زاويتـه ومـدى تحقيقـه لمصلحته مـع تنـاقض مصالح تلك المجموعات وهـذا يسـتدعي فعـل الموازنـة لإرضـاء جميـع الأطـراف وبـالأخص الأقـوى والأكثر تأثير في المنظمة والمؤثرة في مستقبل بقائها واستمرارها وتطورها.

وعلى الرغم من تلك الصورة الغنية التي يقدمها عـن الفاعليـة، إلا أنـه لا يخلـو من الانتقادات والمشكلات المعيقة لاسـتخدامه ومنهـا كـثرة المسـتفيدين الاسـتراتيجيين (داخل المنظمة- خارجها) وتعـارض أهـدافهم ومصـالحهم التـي يبغـون تحقيقهـا مـن المنظمة وتغيرها المستمر بتغير حاجـاتهم ورغبـاتهم التـي انعكسـت عـلى اتجاهـاتهم

ونظرتهم المتباينة للفاعلية على المدى الطويل فضلاً عن صعوبة تحديد توقعاتهم وكل ذلك مشـكلة تواجهها المنظمة التي تعتمد هذا المدخل ويأخذ (Narayanan & Nath, 1993) مأخذاآخر متمثل بصعوبة فصل المكونات الاستراتيجية عن البيئة العامة لأن البيئة تتغير بسرعة بحيث ما هـو حيـوي للمنظمة بالأمس قد لا يكون كذلك اليوم مع صعوبة تحديـد القـوة والأهميـة النسـبية لكـل منهـا كبعدين مهمين عند استخدام هذا المدخل.

2. مدخل القيم التنافسية Competing Value Approach

طور هذا المدخل مـن لـدن (Quinn & Rohrbaingh,1983) خـلال مطلـع الثمانينـات إذ تناول الفاعلية المنظمية بعيداً عما هو متبع في الأدبيات والبحوث المتخصص فيها بوصـفها مشـكلة ادراكيـة معرفيـة Cognitive Problem وجـدت بسـبب اخـتلاف أفكـار المنظـرين التنظيميـين وعقـولهم Organizational Theorists في إدراكهـم لمفهـوم الفاعليـة أو عـدم الفاعليـة وتفـاوت اهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظمية دون أخرى وتحيزهم لقيم دون سواها. جعـل ذلـك منـاصري هذا المدخل ينطلقون في تحديد الفاعلية المنظمية من افتراض أساسي بأنه ليس هناك معيـار مثـالي لتقويم الفاعلية أي ليس هناك هدف يتفق عليه الجميع ولا يوجـد إجـماع عـلى أي مـن الأهـداف يأخذ أسبقية على الأهداف الأخرى، ثم يذهب إلى أبعد بكثير من مجـرد التعـرف عـلى التفضـيلات المتنوعة وتوحيدها Consolidated وتنظيمها، كما يفترض أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمـد على القيم الشخصية للمقيم وهدفه يحدد على ضوء معيار مـن تكـون أنـت ومـا هـي اهتمامـات المقوم، وبالتالي فأنها قيم الإدارة وبما أن القـيم المتضـادة تتواجـد في الوقـت نفسـه يسـتوجب مـن المدراء تقرير أي قيم يرغبون بها وأي منها ستعطى الأسبقية لـديهم، تطلـب ذلـك تحديـد المصـالح المختلفة كافة وترتيبها في قائمة واحدة تشكل منها معايير خاصة لقيـاس الفاعليـة وحسـب طبيعـة عملها. و يؤكد (Robbins, 1990) وجود عناصر مشتركة تتضمنها أي قائمه شاملة لمعـايير الفاعليـة وأن هذه العناصر يمكن أن تدمج بطريقة تمكن من تشكيل مجموعة أساسية من القيم التنافسـية، كل واحد منها تحدد نموذج فاعلية متميز (لمؤشراتها بعـدين لقـيم التنـافس يخـتص الأول بـالتركيز

المنظمـي (Organization Focus) الـذي يمثـل تركيـز القـيم المهيمنـة عـلى القضـايا الداخليـة أو الخارجية للمنظمة، إذ أن التركيز الداخلي (Internal Focus) يمثل اهتمام الإدارة بمصـلحة وكفـاءة العاملين، إما التركيز الخارجي external focus يعكس تأكيد مصلحة المنظمة بعلاقتها مع بيئتها.

إما البعد الثاني لقيم التنافس فأنه يتصل بهيكـل المنظمـة Organization structure فـيما إذا كانت السمة المهيمنة للهيكل تميل نحو الثبات أو المرونة، فالثبـات يعكـس قـيم الإدارة لكفـاءة الرقابة من الأعلى إلى الأسفل مما يعكـس صـفات النمـو الآلي في حـين تمثـل المرونـة قيمـة التكيـف والتغير صفات الهيكل العضوي.

اذ نشأ من ربط هذين البعدين (التركيز المنظمي، هيكـل المنظمـة) أربعـة نمـاذج للفاعليـة المنظمية، اشتقت من مدخل قيم التنافس كلا منها يعكس تأكيداً إدارياً مختلفاً بعلاقتـه بالبعـدين. (Robbins, 1990)، (Narayanan & Nath, 1993)، (آل ياسـين، 1998)، (القريـوني، 2000)، (Daft, 2001)

أ. نموذج الأنظمة المفتوحة The open systems model

يعكس هذا النموذج مزيج من التركيز الخـارجي والهيكـل المـرن والأهـداف الأساسـية التـي يبتغيها هي الحصول على اكبر نسبة من النمو (Growth) والموارد، وتحقيق المنظمة تلك الأهـداف عبر أهداف فرعية كالمرونة، الاستعداد، التقييم الإيجابي المستمر للبيئـة الخارجيـة والعلاقـة الجيـدة معها التي تمثل القيمة المهيمنة في النموذج.

ب. نموذج الهدف العقلاني (الرشيد) The Rational goal model

تمثـل قـيم الرقابـة المهيكلـة والتركيـز الخـارجي وأن الأهـداف الأساسـية لـه الإنتاجيـة (Productivity) الكفاءة، والـربح، وترغـب المنظمـة في ظلـه تحقيـق أهـداف المخرجـات بطريقـة مسيطر عليها، إما الأهداف الفرعيـة التـي تسـهل الوصـول إلى تحقيقهـا هـي (التخطـيط الـداخلي، Internal planning) الذي يعد من أساليب الإدارة العقلانية مما يجعله مشابهة لمدخل الهدف في تصوراته.

ج. نموذج العملية الداخلية The Internal Process model

يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة المهيكلة، إذ ينظر للمنظمات غير القادرة على التأقلم مع البيئة الخارجية ولا تمتلك درجة كافية من المرونة بأنها غير فاعلية مما يجعل تلك العناصر أهدافاً تسعى إليها، إما الأهداف الفرعية التي توصل إلى تلك الأهداف وهي (آليات الاتصال الكفوء، إدارة المعلومات الكفوءة، اتخاذ القرار الكفوء).

د. انموذج العلاقات الإنسانية The human relation model

تعكس فلسفته قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن Flexebles structare ويركز اهتمامه على تطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتهتم المنظمات في ظله تحقيق أهداف فرعية منها (تهيئة فرص التدريب للموارد البشرية، رفع الروح المعنوية Morale، التماسك Cohesion اكثر من الاهتمام بالبيئة.

احتل هذا المدخل جل اهتمام الباحثين في الفاعلية المنظمية بوصفه مدخلاً متكاملاً ضم مجموعة من القيم التنافسية.

10) الإبداع Innovation

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يُعنى برضا زبائنها ويُمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجدير بالذكر ان بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية، إذ بفضله تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة وتعتبر أفضل من تلك المنظمات التي مازالت تعتنق الأفكار التقليدية. فالإبداع سمة من سمات المنظمات الناجحة والمتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا وبعض من دول آسيا، وعليه فإن أكبر الإبداعات لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق. ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكلٍ عميق في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها)

وما يتعلق بالظروف الخارجية كـ (هيكل السوق، الزبون، المنافسة، والمجتمع) لكـون تلـك العوامـل في تغيير مستمر. لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام، وإلا فإنهـا سـتواجه التدهور والخروج من السوق. فـالمنظمات المبدعـة توصـف بأنهـا حيويـة، إذ يوجـه العـاملين فيهـا والزبائن بشكل إبـداعي مـن خـلال:(قـيم محـدودة، هيكـل لامركـزي، مرونـة كافيـة لإعـادة البنـاء والهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات والأفكار الإبداعية مقارنةً بالمنظمات التقليدية).

اذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والانشطة التسويقية تـؤدي الى تغيـير ايجـابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الـذي يجعـل المنظمـة متفوقـة عـلى الاخـرين في المجـال التسـويقي. فالابتكار هو التغيير الجوهري والاتيان بشيء جديد ومبتكـر. ويعـرف عـلى انـه مـزيج مـن الخيـال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله). كما وعرف بأنه (نقل أو تحويل المعرفـة الحاليـة إلى أفكار جديدة، وتطبيقها على شكل منتوج جديد يضيف قيمة للزبون).

أما (القريوتي،2005) بيّن بـأن الإبـداع يشـتمل عـلى خطـوة إضـافية وهـي تطبيـق الأفكـار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتوجات جديدة ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة، أمـا تحقيـق مزيـد من الأرباح أو تقليل التكاليف كما يعد عنصر المخاطرة عنصراً أساسياً لازماً لتحقيق الإبداع.

ويرى (الساعاتي، 2005)إن الإبداع الاستراتيجي يعني تقديم منتوجات جديـدة مـن خـلال تطوير العمل والتقنية المستعملة واضيف هذا الهـدف مـؤخراً لتحقيـق غايـات مختلفـة تنصـب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة.ويشـير (Martin,1998) الى الإبداع الاستراتيجي بانه اكثر من مجرد انتاج منتجات جديدة ومثيرة اذ إن المهـم إن يكـون الإبـداع جزءاً من الحالة الذهنية لادارة المنظمـة وفلسـفتها ركنـاً مـن الاسـتراتيجية الكليـة، وعنـدما يجـري الإبداع ضمن مسارات الاستراتيجية من المؤكد سيؤدي الى تأسـيس ميـزة تنافسـية مهمـة للمنظمـة خصوصاً اذا كانت من الصعب على المنافسين تقليدها. ويصبح الإبداع استراتيجياً فقط عندما يقـود

الاعمال الى اضـافة قيمـة مميـزة للزبـون والشركـاء والاعـمال فهـو ادارة لرسـم الصـورة المسـتقبلية للاعمال.

اما (Hitt,2001) فقد حدد خصائص الإبداع الاستراتيجي وهي كالاتي:

أ- يكون الإبداع قوة المنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة.

ب- الإبداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح للتنافس.

ج- يعزز الإبداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

د- تكون المنظمات قادرة على الإبداع بصورة مستمرة وفقاً لهـا، موقفـاً جديـداً مـن خـلال القدرة التنافسية التي يحصل عليها الإبداع.

- أبعاد الإبداع Dimensions Innovation

ركز معظم الباحثين في مجال دراساتهم للإبداع عـلى جملـة مـن الأبعـاد الرئيسـة، سـنتناول بعضها بشيء من الايجاز وكما يأتي:

1) العملية الإبداعية.
2) إدارة الإبداع.
3) الشخصية المبدعة.
4) المنظمة المبدعة.
5) مصادر الإبداع.

ويذكر كل من (Spanyi&Ebibel-Spanyi,2004) ان من أهـم الخطـوات المتبعـة لوصـول المنظمة إلى مرحلة الإبداع هي:

أ- إيجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية والإبداع وذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان إنتاج منتوج جديـد أو تقـديم خدمـة مميزة، أو اتباع طرق عمل مبدعة.

ب- توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين وبشكلٍ مستمر إذ تتضمن أهدافاً طموحة تتجـاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة، مما يجـد نوعـاً مـن التحـدي العلمـي يمكـنهم أن يفتخروا لاحقاً بقدرتهم على مواجهته.

ج- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاّقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان.

د- الإهتمام بالزبائن ومصالحهم.

ه- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل التنسيق ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية.

و- تشجيع التقييم المستمر للأداء.

11) الموقع التنافسي Competitive Position

تتضمن الاستراتيجية الكلية مجموعة من الشركات التنافسية ذات طرق ومواقع تنافسية متشابهة في السوق، وقد تشابه الشركات الموجودة في نفس المجموعة الاستراتيجية احداها الاخرى في عدة طرق بينها (Thompson&Strick,2003)

- قد تمتلك سعة خط انتاجي مقارن.
- قد تباع بالمستوى المالي نفسه من السعر.
- الجودة.
- قد تؤكد على نفس قنوات التوزيع.
- قد تستخدم نفس المواصفات الانتاجية نفسها لجذب الاصناف من المشترين.
- قد تعتمد على مناهج تكنولوجية متماثلة

اما (Hofer&Schendel,1990) فيشير الى إن وجود خاصيتين يمكن استخدامها لتحديد قوة الموقع التنافسي هما:

أ- كلما زادت حصة الشركة في السوق كلما قوي موقعها التنافسي وكبر حجم العائدات المحتملة عن الاستثمار المستقبلي اذ تقدم الحصة الكبيرة للسوق اقتصاديات منحنى الخبرة وتفترض إن الشركة قد حصلت على ولاء الماركة التجارية.

ب- عندما تندمج شركتين مختلفتين او اكثر سوف تؤدي الى خلـق قاعـدة زبونيـة كبـيرة قـد تدعمها وبفاعلية قوة مبيعات عالمية واحدة بـدلاً مـن قـوتين بيـع عـالميتين موجـودتين مسبقاً.

ويعد الموقع التنافسي للمنتج هو الطريقة التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنـتج ومنافعـه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة. او هـو الصـورة او الفكـرة التـي تتكون في اذهان المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامات التجاريـة) الاخـرى المنافسـة. ويهدف الموقع التنافسي لبناء صورة ذهنية جيدة لدى الزبون يعتمد عليها عند الاختيار للشراء.

❖ اهمية الموقع التنافسي

يمكن تحديد اهمية الموقع التنافسي من خلال:

- تزايد عدد المنتجات البديلة.
- تزايد فشل استراتيجية تجزئة السوق.
- نجاح المنتج في السوق يتوقف على صورته الذهنية لدى المستهلك.
- استغلال التغيرات الموجودة في السوق.
- الحاجة الى اعادة التصميم عند وصول المنتج الى مرحلة النضج وتعرضه لهجمات تنافسـية شديدة.

ومن شروط الموقع التنافسي الفعال

- توافق الموقع التنافسي مع السوق المستهدف.
- القدرة على اقناع السوق المستهدف بمحتوى الموقع التنافسي.
- التركيز على المنفعة ذات الاهمية من وجهة نظر المستهلك.
- إن يتصف بالخصائص التالية:
- إن يكون فريداً.
- إن يكون متميزاً.
- إن يسهل وصفه للمستهلكين.
- إن يسهل التعرف عليه.

- إن يتسم بالاصالة.
- إن تكون تكاليفه مقبولة.
- إن يكون مربحاً.

وان شدة المنافسة في السوق تعتمد على الحركة والحركة المعاكسة للمنظمات المختلفة التي تعمل في السوق. وهي عادة تبدأ عندما تحاول احدى المنظمات إن تصل الى موقع تنافسي من خلال استخدام استراتيجية مناسبة لان ماهو جيد للمنظمة

قد يكون مضر لباقي المنظمات المنافسة لها.وبذلك فان المنظمات المنافسة سوف تستجيب باستراتيجيات معاكسة لحماية مصالحها. وهناك عدة عوامل تؤثر على شدة المنافسة في اسواقها هي:

1. الفرص الممكنة: فكلما كانت الفرص متوفرة اكثر فان ذلك يجذب المنظمات للدخول الى السوق وكلما ازداد عدد المنظمات المشاركة في السوق ازدادت شدة المنافسة.
2. سهولة الدخول للسوق: عندما يكون الدخول للسوق سهل نسبياً فالعديد من المنظمات تنجذب لهذا السوق وبذلك فان شدة المنافسة تزداد.
3. طبيعة المنتج: عندما تتشابه المنتجات بادراك الزبائن فان المنافسة تكون اشد اما على السعر او على الخدمات المقدمة مع المنتج.
4. حواجز الخروج من السوق: للعديد من الاسباب قد يكون صعب على المنظمة إن تخرج من السوق، او لاسباب محتملة تتضمن علاقة العمل بباقي الاعمال للمنظمة مثل الاستثمار الكبير في الموجودات، والكلف العالية لترك الالتزامات السابقة اوتمسك الادارة العليا بهذا العمل او التشريعات الحكومية التي تمنع الخروج.
5. تجانس السوق: عندما يكون السوق وحدة متجانسة واحدة تكون شدة المنافسة اكبر مما لو كان السوق على شكل قطاعات مختلفة.
6. الالتزام بالصناعة: كلما ازداد التزام المنظمات بالصناعة التي تعمل بها ازدادت شدة المنافسة.

7. امكانية وسهولة الابتكارات التكنولوجية تزيد من شدة المنافسة.
8. اقتصاديات الحجم تزيد من شدة المنافسة للحصول على حصة سوقية اكبر.
9. المناخ الاقتصادي: خلال اوقات الكساد فان النمو يتباطىء وعندها تزداد حدة التنافس للمنظمات التي تريد الحصول على الاحسن من الحالات السيئة.
10. تنوع المنظمات: عندما تلتقي الثقافات المختلفة للمنظمات في السوق فان شدة المنافسة تكون كبيرة.

إن التحدي الحقيقي امام المنظمات هو إن تختار مركزاً في الصناعة التي تعمل فيها يسمح لها باغتنام الفرص التي توفرها تلك الصناعة، ويجنبها التهديدات التي يمكن إن تفرضها عليها او التخفيف من اثارها (رشيد وجلاب، 2008).

المراجع

أ. المراجع الإنجليزية:

1- Aaker , David A. " Strategic Market Management " , 6th ed , John Wiley & sons , Inc , (2004).

2- Adams L. , Garry &T. Lamont , Bruce. " Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage ". Journal of Knowledge Management , Vol.7 , No.2 , (2003).

3- Allee, V.,"The Value Evolution: Addressing Larger Implieation of an Intellectual Capital and intangibles perspective, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No1,(2000).

4- Armstrong, Michael ,"Strategic Human Resource Management ", KOGAN, (2009).

5- Bowman , Cliff. " The Essence of Strategic Management " , Prentice – Hill , (1996).

6- Cardy, Robert. & Gandz , Jeffrey."Be Structured in Managing Talent,Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change" Development And Learning in Organizations , Vol 1 , No,3, Emerald Group Publishing Iimited , (2007).

7- Daft, Richard L." Organization and Design " , 7th ed. printed in the U.S.A south – western college , publishing ,New York , (2001).

8- Davis , Markm. Aquilano , Nicholas J. Chase , Richard B. " Fundamentals of Operations Management " 4th ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003).

9- Evans, James. " Applied Production and Operations Management" , 4th ed , West Publishing Company , New York , (1993).

10- Fernie, John &Sparks , Leigh. " Logistics and retail management " , Second ed , Wiley & Sons , (2004).

11- Goetsch, David L. & Davis Stanley B." Quality Management Introduction to Total Quality Management for production processing , and services " , 5th ed , prentice Hall , ohio, (2006).

12- Gronross. C. " From Marketing Mix to relationship Marketing: towards a paradigm ". Journal of marketing , Vol. 10 , (1994).

13- Haksever , Congiz. Render , Barry. Russell , Roberta. Murdick , Render. " Service Management and Operation " , 2nd ed , prantic – Hill, New Hersey , (2000).

14- Heizer , Jay & Render , Barry. " Operations Management " , 6th ed prentice – Hill , Inc , New Jersey , (2001).

15- Heizer , Jay & Render , Barry. " Operations Management " , 6th ed prentice – Hill , Inc , New Jersey , (2001).
16- Henning, Gebert," Relationship Management and Knowledge Management Concepts". Henning Gebert @using , (2001).
17- Hill , C.W.L. " International Business ". McGraw – Hill , Irwin, Boston, (2003).
18- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. " Strategic Management: An Integrated Approach " , 8th ed , Houghton Mifflin Company , New York , (2008).
19- Hill , Charles W.L. & Jones , Gareth R. " Strategic Management Theory " , Houghton Miffing Company , Boston , (2001).
20- Hitt ,M ichael. A & Ireland , R.Duane & Hoskisson , Robert. E. " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th ed , South – Western College Publishing , U.S.A , (2001).
21- Jain , Subhash C. " Marketing Planning Strategy " 5th ed , printed in the united states of America , (1997).
22- Johnson , Gerry & Scholes , Kevan. " Exploring Corporate Strategy " , 4th ed , printic – Hall , U.S.A , (1997).
23- Kok, J.A &Vanzyl , DC.R. " Management and Business intelligence and Customer relationship management jako @Lw. Vau AC. Za , (2002).
24- Kotler , Philip. " Marketing management: Analysis , Planning , Implementation and Control " , 9th ed , prentice – Hall , New Delhi , (1997).
25- Krajewski , Lee & Ritzman , Larry. " Operations Management: Strategy and Analysis " , 4th ed. Addison Wesley Publishing , U.S.A , (1996).
26- Krajewski , Leej & Ritz man , Larry P. " Operations Management" , Addison – Wesley. Inc , U.S.A, (1999).
27- Narayanan , V.K Veekay , and Nath , Raghu," Organization theory Astrategic approach" , New York , Richard D. Irwin , Inc, (1993).
28- Pitts, Robert & Leis, David. " Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage " , West Publishing. Co. U.S.A , (1996).
29- Slack , Nigel and others. " Operation Management " , 2th ed , London , Pitman publishing , (1998).
30- Spend love, Marion. " Competencies For Effective Leadership in Higher Education " , International journal of Education management, Vol 21, No.5, Emerald publishing Limited, (2007).
31- Thompson , A & Stricland A. J. " Strategic Management: Concepts and Cases " , 20th ed , McGraw – Hill , Irwin , (2003).

32- Thpompson , J. L. " Strategic Management " , 3rd ed , international Thompson publishing Co. , U.K. (1997).

33- Wheelen , T. H. , & J.D. Hunger. " Strategic Management and Business Policy " , Addison – Westey Publishing Co. , New York , (2004).

34- Wheelen , Thomas L. & Hunger , J. David. " Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases " , 11th ed , Pearson prentice Hall , Inc , (2008).

35- Zeithaml , Valarie A & Benter , Mary Jo. " Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm " 2nd ed , Irwin , McGraw – Hill , (2000).

36- Hayes, Ian S."Developing Core Competence Based Strategy", (2007). www.clarity–consulting. Comldeveloping).

37- Prahald C.K, & Hamel G. " Inside-out strategy-Explanation of Core Competence " (2009) www.12manage.com/methods recompetece.html.

38- Ross, Joele, Total Quality management. Text. Cases and readings, 2nd ed, (Florida: St. Lucie Press),(1995).

39- Brown, Steve, Strategic manufacturing for competitive advantage, transforming operations from shop floor to strategy,

40- (Britain: Prentice-Hall),(1996).

41- Russell, Rbertas., and Taylor III, Bernard W, Operations management. Focusing on Quality and competitiveness, 2nd ed, (New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River Inc.), (1998).

42- Robbins, Stephn, P, Organization Theory Structure Design Application, 3rd ED, Irwin, Inc., N. Y. (1990).

43- Griffin, R.,"Management".,4th ed.,Boston.Houghton Mifflin,(1993).

44- Krajewski, Lee J., and Ritzman, Larry P., operation management, strategy and Analysis, 3rd ed., New York Addison Wesley Publishing Co., (1993).

45- Lovelock christopher and wright lauren , "principles of service marketing and management" , new jersey, 1st. ed , (1999).

46- Evans,Jams R, "Production Operation Management Quality Performance and value ",(5th ed) ,West publishing CO ,NewYork.,(1997).

47- Dilworth,James B, "Operation Management ,Design planning and Control for Manufacturing and Service" , McGraw-Hill, Inc,New York.,(1992).

48- Adam,Everett,&Ebert,Ronald, "Production & Operation Management: concepts,models&behavior" ,(5th ed), prentice-Hall New Delhi, (1996).

49- Martinen,et.al, "Innovation adopter categories", (1998). http://arago.cpvost.sfu.ca

50- Meier, Keneth, Toole, Laurece & Grotty, sean, Multilevel Governance and organizational performance: investigation the political Bureaucratic labyrinth, policy Analysis Management, Vol.23, No. 1. , (2004).

51- Regan, Nicholas Ghobadian, Abby, Formal strategic planning the key to effective business process management, Business process management Journal, Vol. 8, No 5. , (2002).

52- Cherniss, Cary, Emotional Intelligence and organizational Effectiveness, (2002). htt:// uns- berkele. Edu/ htm.

53- Bedeian, A, & Zammuto, R, Organizations Theory and Design, (Chicago: The Dryden press),(1991).

54- Jones, Gareht. R, Organizational Theory, 2nd (Addison- wesley publishing co, Inc) , (1998).

55- Robbins , "Essention Of Organizational ", 6th Ed ,Printed-Hall , Inc, Englewood Cliffs , New Jersey,(2000).

ب. المراجع العربية:

1. السالم، مؤيد سعيد، الصالح، عادل حرموش ، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة جامعة بغداد، (2000).

2. مصطفى، احمد السيد،(مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين)، آفاق اقتصادية،المجلد(22)،العدد (87)، (2001).

3. آل ياسين، محمد محمد حسن "إدراك عدم التأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة". العلاقة والأثر- دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط العراقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،(1998).

4. البكري، ثامر. " استراتيجيات التسويق ". دار اليازوري العلمية للنشر، (2008).

5. بن سعيد، خالد بن سعيد عبد العزيز. " ادارة الجودة الشاملة ". الرياض، الكبيعان للنشر والتوزيع، (1998).

6. جبرين، على هادي حسن ((الملائمة بين الأبعاد النوعية وعوامل التفوق النوعي وأثرها في تحسين القدرة التنافسية – دراسة تطبيقية في عينه من شركات التعليب في العراق)) إطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة بغداد، (1996).

7. رحال، علي ويحياوي، الهام. " الجودة والسوق ". مجلة افاق، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد5، (2001).
8. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش. " الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي ". دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، (2008).
9. الزغبي، علي فلاح " ادارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (2009).
10. السالم، مؤيد، نظرية المنظمة (عمان، دار وائل للنشر) (2000).
11. الصيرفي، محمد " الادارة الاستراتيجية" ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، (2008)
12. طاهر، ناجحة محمد، "الابداع بالمزيج التسويقي واثره في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة،(2006).
13. علي عبد الله،" أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر "-أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،(1999).
14. العلي، عبد الستار محمد ((إدارة الانتاج والعمليات – مدخل كمي)) دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان،(2000).
15. غراب،كامل السيد، (الإدارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية)،جامعة الملك سعود، (1995).
16. الغنام، ابراهيم، 2004، رجل الاعمال الصغير، WWW.qpr.com.
17. الفضل، مؤيد عبد الحسين، الطائي، يوسف حجيم ((ادارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك- منهج كمي)) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، (2004).
18. القريوتي، محمد قاسم أحمد، "إدارة الإبداع"، المؤتمر العلمي الأول، جامعة الإسراء، الأردن، (2005).
19. القريوني، محمد قاسم، " نظرية المنظمة والتنظيم"، ط1، (عمان، دار وائل للطباعة والنشر) (2000).

20. المرهضي، سنان،، "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية المنظمية" أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (1996).
21. المعموري، إيثار عبد الهادي، " أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس" دراسة تحليلية في شركة الصناعة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة بغداد،(1999).
22. نجم، عبود نجم. " ادارة الابتكار ". ط1، دار وائل للنشر، (2003).
23. نجم، نجم عبود، " إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (2005).
24. نجم عبود نجم " ادارة المعرفة – المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات " ط2، مؤسسة الوراق للنشر، عمان،(2008).
25. نجم، نجم عبود ((إدارة العمليات- التنظيم والأساليب والاتجاهات الحديثة)) الجزء الثاني، (2001).